جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم اجتماع

الموضوع :

سياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة:
رباحي مريم

تحت إشراف الأستاذ:
د. كناي مخفي

السنةالجامعة: 2020/2019

فهرس الموضوعات

الرقم	العنوان	الصفحة
	الفصل الأول:الإطار المنهجي للدراسة	
01	الإشكالية	
02	الفرضيات	
03	أسباب اختيار الموضوع	
04	أهمية الدراسة	
05	أهداف الدراسة	
06	تحديد المفاهيم	
07	الدراسات السابقة	
	الفصل الثاني:الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية	
	المبحث الأول:ماهية الأداء الوظيفي	
	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي، محدداته وأبعاده	
	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء	
	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي واهم العوامل المؤثرة فيه	
	المطلب الرابع : اختبارات قياس الأداء الوظيفي وأهميته	
	المبحث الثاني:تقييم الأداء الوظيفي،الماهية ومعوقاته	
	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء الوظيفي وطرقه	
	المطلب الثاني :فوائد استخدام تقييم الأداء الوظيفي ومجالاتها	
	المطلب الثالث :مزايا نظام تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته	
	الفصل الثالث:ماهية التكوين	
	المبحث الأول : عموميات حول التكوين	93
	المطلب الأول : تعريف التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة بها	93
	المطلب الثاني : أهمية و مبادئ التكوين	93
	المطلب الثالث : أنواع و أهداف التكوين	
	المطلب الرابع : أساليب التكوين ومكوناته	

المبحث الثاني :مراحل إعداد البرامج التكوينية.	
المطلب الأول: مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية	
المطلب الثاني : مرحلة تصميم البرامج التكوينية	
المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني	
المطلب الرابع : مرحلة تقييم البرامج التكوينية	
الفصل الرابع:الجانب الميداني للدراسة	
المبحث الأول:الإجراءات المنهجية للدراسة	
المطلب الأول:مجالات الدراسة	
المطلب الثاني:المنهج المستخدم في الدراسة وطريقة اختيار العينة	
المبحث الثاني :عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	
المطلب الأول :عرض وتحليل البيانات الأساسية للعينة	
المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية حسب الفرضيات	
خـــــاتمة	
قائمة المصادر والمراجع	
الملاحق	

مقدمة :

لقد أصبح في وقتنا الراهن غير كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة و امتلاكها لأحدث التجهيزات ذات التكنولوجيا العالية و لغيرها من الأمور المادية لضمان استقرار و نجاح المؤسسة، بل هناك ثلاث متغيرات رئيسية لا بد من توافرها حتى يتم ضمان ذلك الاستقرار و النجاح وهي الموارد البشرية والموارد المالية و المادية إضافة الى و التنظيم، إذ يجب مراعاة هذا الترتيب، فالمورد البشري الكفء يضمن الاستعمال الحسن للموارد المالية المتاحة للمؤسسة و ذلك بالقيام بالتنظيم الفعال لمختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة للمنظمة هذه الأخيرة التي تعتبر تلك الوحدة الاجتماعية الهادفة ،وهي عبارة عن تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة ومحدودة نسبيا ،من اجل تحقيق أهداف مشتركة ،ولان المنظمة بمختلف أشكالها هي مجال اقتصادي و اجتماعي مفتوح و متفاعل مع المحيط الخارجي يؤثر فيه ويتأثر به ،هذا المحيط الذي لا يعرف الاستقرار و الثبات لعدة متغيرات خاصة التطورات التكنولوجية و المنافسة الشديدة و ظاهرة العولمة ،فهي فاعل معرض للتغيير بغرض مسايرة التغيرات الاجتماعية و التنظيمية الداخلية والخارجية ،و تعتبر فاعل استراتيجي يسابق تلك المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية من اجل ان يوفر لنفسه حظا في البقاء و الاستمرار.

والمنظمة باعتبارها فاعل استراتيجي لا يكتفي بما هو كائن وإنما يتطلع لما سيكون محاولة منها مواكبة مختلف التغيرات الاجتماعية الراهنة ،ومواجهة ما يهدد مصيره مما فرض عليها السعي بشكل جدي نحو تنظيم مواردها ،وخاصة البشرية باعتبارها عنصرا هاما ودعامة أساسية لأي نشاط في المؤسسة ،تأسيسا على هذا فإن البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء التنظيمات وميزان فعاليتها التنظيمية شكل تحديا للباحثين في اكتشاف مكونات هذا المورد و الدافعية التي تحرك سلوكياتها بقصد تطويعها في خدمة الادعاء التنظيمي ،كما شكل أيضا تحديا من نوع خاص للمنظمات

في العصر الحديث حول اكتشاف المثيرات الحالية و المستقبلية لتحفيز مواردها والمحافظة عليها باعتبارها شريكا وفاعلا أساسيا في استقرار أدائها التنظيمي[6].

إن الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر هو ان المورد البشري لا يمكن ان يصل الى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد ان يتوافر بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في اطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع استراتيجيات المنظمة[7]،فهي تحتاج الى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة ومدربة على تنفيذ كافة الخطط بفاعلية وكفاءة متميزة ،فابرز ما وصل اليه الفكر الإداري من مفاهيم الإدارة الجديدة هو ادراكه للأهمية الكبيرة للمورد البشرية والدور الأساسي في تحقيق اهداف التنظيم. فهي الثروة الاهم التي تنمو بها الامم وتتطور ،ونجاح إدارتها يعتبر مفتاح نجاح المجتمع ككل.

لذالك لابد أن تخضع الموارد البشرية الى التخطيط والتنظيم والتقييم في اطار تهيئتها واستحضارها بالنوعية والعدد المطلوب في اطار استراتيجية ترسمها المؤسسة يكون لإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في تجسيدها ، وكذالك في مرحلة أخرى ذات طابع مهم استراتيجي يبنى التطوير والتنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال العوامل المهمة والاساسية كالتكوين والترقية و الحوافز الاشراف الاتصال تقييم الاداء ، وسنركز في دراستنا على متغيرين هما التكوين والأداء ليس لأنهم متغيرين يختلفوا عن المتغيرات الأخرى في الاهمية بل على العكس فان كل المتغيرات ذات اهمية مماثلة الا اننا سعينا للتركيز على هذين المتغيرين لإبراز اهميتهما في تشكيل الفارق في تسيير المنظمات وتحقيق التميز و التنافسية بما يحقق لها الصمود والاستمرار والبقاء.

لقدقمنا بإعدادهاته الدراسة بمركز التكوين المهني –محفوظ نحناح –بتابلاط ،وقد تطرقنا في دراستنا الحالية الى جانبين نظري وتطبيقي ،يتضمن الجانب النظري ثلاث فصول ،خصص الفصل الاول للاطار المنهجي للدراسة تضمن اشكالية الدراسة متبوعا بالسئلى الفرعية وفرضيات الدراسة ثم مصطلحات الدراسة،والدراسات السابقة،في

1-كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية–اتجاهات و ممارسات** – .دار المنهل اللبناني ط1 ، 2008 ، ص9

1- منير بن احمد بن دريدي،**استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية–التدريب و الحوافز** ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع 2010

حسن خصص الفصل الثاني للاداء الوظيفي،اما الفصل الثالث فقد خصص لماهية التكوين،أمل الجانب الثاني من الدراسة فاشتمل على منهج الدراسة والعينة المستخدمة وكذا الاجراءات المنهجية وادوات جمع المعلومات ثم تطرقنا الى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة

الإشكالية :

أن المورد البشري حسب الفكر الإداري المعاصر لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار ناظم متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المؤسسة فابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية ف يمفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية فالموارد البشرية هي الحجر الأساس لأي مؤسسة حيث لا يتم أي نمو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو ثقافي إلا بالاهتمام بها فنجاح المجتمع ككل مرهون بمدى الاهتمام برأس المال البشري .

ومن اجل النهوض بالمؤسسة عموما والمؤسسة العمومية الخدمية ذات الطابع الإداري على وجه الخصوص والتلاؤم مع المتغيرات خاصة في ظل التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات وتطور تقنيات التسيير جعل المؤسسة تفكر جديا في تنمية وترقية موظفيها وتجيد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو معا.

فالتكوين يعد من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كثيرا حتى الوقت الحاضر وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة فهو ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة فهو وسيلة إدارية وفنية وعلمية من شانها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حدد ممكن بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ تعمل على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الضرورية وفق ما يحتاجه الموظفين لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وما تحتاجه المؤسسة أيضا لتحقيق أهدافها المسطرة وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء وظفيها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري هو عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات على أداء الأفراد

هذه البيانات التي مثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل،كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لتفاعل القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به،حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد قدراته وإدراكه لدوره بالإضافة إلى متطلبات وظيفته وبيئة التنظيم وتتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده.

إن عملية تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري تكمن في اختصار الوقت للانجاز وجودة الخدمات المقدمة لذا تلجا المؤسسة لسد أي خلل أو نقص في مستوى الموظفين،وذلك بتكوين الموظفين كاستثمار حقيقي من أجل دفع عجلة التنمية للرقي بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشيا مع عصر مجتمع المعلومات وتعديل وتوجيه السلوكيات وكل ما من شأنه يؤثر بفعالية في زيادة المردودية للموظف والمؤسسة على حد سواء.

تمثل المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري ركيزة أساسية لأي دولة حديثة فهي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تأخرها في مجال تقديم الخدمات للمجتمع لذا تسعى الإدارة العمومية إلى تكوين المورد البشري لتحقيق هذا المطلب ألا وهو الرقي بمستوى الخدمة العمومية المقدمة للمجتمع عن طريق رفع مستوى الموظف المعرفي وتنمية قدراته الأدائية،الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك وعليه فان المؤسسات الإدارية و الخدماتية والبلدية الجزائرية تحديدا تلعب دورا رئيسيا في تقديم خدمات هامة للمجتمع كمركز التكوين المني ببلدية تابلاط على سبيل المثال والذي يعد محل هذه الدراسة الميدانية للوقوف على واقع التكوين به ، كوظيفة أساسية وهامة ضمن إدارة الموارد البشرية وذلك عن طرق إكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللازمة وبناء على كل ماسبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات جزئية تتمثل في :

- ✓ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء موظفي المؤسسة الاقتصادية ؟
- ✓ هل عملية تقييم الأداء الوظيفي لغرض التكوين تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

على اعتبار أن الفرضية هي الحلول الممكنة التي يفرضها الباحث للمشكلة وذلك بناءا على ما تكون لديه من خلفية مقروءة أو مسموعة أو مرئية عن المشكلة قيد الدراسة وللإجابة على تساؤلات الدراسة نقترح الفرضيات التالية؟

1- الفرضية الرئيسية :

يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية

2- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثانية: للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: عملية تقييم الأداء لغرض التكوين تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يعد موضوع دور التكوين في تحسين أداء الموظفين واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث والتنقيب،ذلك كون التكوين له أهمية كبيرة في تأهيل العنصر البشري بتنمية معارفه ومهاراته وتعديل سلوكه تحقيقا لحاجات الموظف من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى،وقد تم اختيار الموضوع محل الدراسة بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية.

- **الأسباب الذاتية:**

طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم الاجتماع الموارد البشرية وذلك كون موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي من بين أهم موضوعات هذا الاختصاص

كوني موظف في الرقابة المالية وطالب في نفس الوقت وهو ما جعلني اطمح إلى محاولة الربط بين الخبرة المهنية وما تناولته من الجانب النظري في هذا الموضوع.

- **الأسباب الموضوعية:**

✓ التعرف على كيفية القيام بالعملية التكوينية في ظل التغيرات والتطورات في المجال الإداري والتكنولوجي .

✓ محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين انطلاقا من التعرف على البرامج التكوينية وكيفية تصميمها وتنفيذها ودور المكون في نجاح العملية التكوينية وواقع تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في وظيفة التكوين وكيفية أدائها وتسييرها ومدى أهميتها في تحقيق فعالية وتحسين الأداء الوظيفي وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تزايد الاهتمام بتكوين العنصر البشري كونه المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج الأخرى المادية والمالية منها.
- ✓ الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية استفادته من التكوين لتجيد معارفه وتنمية مهاراته وترقيته مهنيا واجتماعيا.
- ✓ الاطلاع على كيفية وضع البرامج التكوينية بالنظر إلى التكوين كنتيجة حتمية لواقع النظام الجزائري الإداري وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإداري.
- ✓ كون هذه الدراسة تمس أحد أهم المؤسسات المكونة للمجتمع ألا وهي المؤسسة العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري التي تعتبر احد محاور الارتقاء بمجال الخدمة العمومية.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والزملاء فقيما بينهم من جهة أخرى في المؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال شقي الدراسة النظري والتطبيقي ونظرا للأهمية البالغة لموضوع دور التكوين في تحسين أداء الموظفين يمكننا إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ معرفة دور التكوين في تنمية قدرات ومؤهلات الموظفين وتعديل وتوجيه سلوكياتهم بالمؤسسة.
- ✓ معرفة مدى تنفيذ المؤسسة لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها ومستوى تأثيرها لنجاح العملية التكوينية .
- ✓ التعرف على دور المكون وتأثيره على نجاح العملية التكوينية.

- ✓ الكشف عن مدى معرفة الموظفين بالمؤسسة لمجمل القوانين والإجراءات واللوائح المنظمة للتكوين ومدى تقبلهم لها.
- ✓ الوقوف على مستوى عملية تقييم الأداء الوظيفي للعملية التكوينية ومدى تأثير عملية التقييم على نجاح العملية التكوينية.

سادسا : تحديد المفاهيم :

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات من الواجبات المنهجية في البحث العلمي لأنها الكلمات التي تحمل المعاني و الأفكار التي يسوقها الباحث ولأن القراءات الدقيقة تعتمد على دقة و وضوح تلك المفاهيم و المصطلحات فالمفاهيم هي الرموز التي تلخص أو تعمم خصائص مميزة لعديد من الأشياء من الأحداث أو الأفعال أو الأفكار التي تختلف فيما بينها في جوانب أخرى هامة .

1- الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف وسياسات و نشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة[1]، كما يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وإنجازاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية[2]، ومن هنا يتضح لنا أن الموارد البشرية هي عبارة عن طاقة إنتاجية أو أحد أهم المدخلات في العملية الإنتاجية كلما لاقت اهتماما من طرف المسيرين كلما ساهمت في القيام بمهامها.

التعريف الإجرائي :

إن الموارد البشرية هم مجموعة الاساتذة و الاداريين و العمال – الافراد - و الذين يدخلون في تكوين المورد البشري لمركز التكوين المهني والتمهين محفوظ نحناح

[1] – حسن إبراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،ط1 ،دار النهضة العربية بيروت لبنان ،2002،ص17

[2] – راوية حسن ،**إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية ،2001 ،ص22

–تابلاط- - في إطار اجتماع منسق وهادف يكون من خلال تجمع الأفراد حول أهداف مشتركة ويتم تنسيق جهودهم من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.

2- إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم وأن تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة[1]،كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من البرامج والوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف المنظمة و الفرد[2] .

التعريف الإجرائي :

هي عبارة عن نسق فرعي يتضمن مجموعة من الأنظمة تتفاعل فيما بينها من أجل العمل مع المورد البشري وتسييره عن طريق توضيح الأهداف المسطرة و الأساليب و التقنيات المتبعة للوصول إلى تلك الأهداف أي هي في دراستنا المكتب المكلف بتسيير شؤون المستخدمين وهو عبارة عن وحدة ادارية ، تدخل في ضمن اختصاصاتها تسيير مجموعة من البرامج بدءا من التوظيف الافراد الى غاية إحالتهم على التقاعد، كما أنها تشمل تنمية قدراته وكفاءاته للوصول إلى تلك الأهداف وكل هذا يوضع ضمن المسار المهني لهذه الموارد.

3- التكوين :

لغة : حسب معجم المعاني الجامع التكوين هو ترتيب و إنشاء أيضا هو تربية وتعليم و تدريب وهو مصدر كون[3].

اصطلاحا : يعرفه فليبو في كتابه مبادئ إدارة الأفراد **"**بأنه العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة او المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين**"**[4]، كما يعرف أيضا بأنه مرتبط بإدارة الموارد البشرية وهو مجموعة من العمليات و الطرق و الدعائم التي تساعد

---

[1] – حسن إ براهيم بلوط : **مرجع سابق** ، ص18

[2] – علي غربي واخرون **:تنمية الموارد البشرية** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر قسنطينة،2002 ،17

[3] – معجم المعاني الجامع **www.almaany.com/ar/dict/ar-ar**

[4] - Edwin b flippoK، **principales of personnel management** ، 4 th new yourk usa marawhill companyinc 1976K، p03

الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقعهم وقدراتهم العملية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد[1].

التعريف الإجرائي :

هو عملية الحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة او خارجها بغية زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من اجل الارتقاء بادائهم بغية تحقيق اهدافهم واهداف مؤسستهم.

4- الأداء :

لغة: من معاجم اللغة يتضح ان الاداء مصدر الفعل ادى ويقال ادى الشيء ،اوصله والاسم الاداء ادي الامانة وادى الشيء وقام به[2]،والاداء هو ادى للامانةمن فلان بالمد[3].

يعرف الاداء بانه نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط باي الاشكال فالاداء سلوك يحدث نتيجة او بعيبارة اخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الاخرون او قام بها من ذاته[4].

كما عرفه الأستاذ توفيق عبد الرحمان بأنه ذالك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما،فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، والأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، وعرفه الباحث محمد حسن راوية على انه درجة تحقق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و بالتالي فهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية ، كما عرف بأنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يكون منها عمله[5]"

---

[1] Lakhdar sekiow et autres ، **ressources humaines dan le contacte de mondialisation marches** 4e boeck université Montréal 1999 ، p 299

[2] -مختار بن ابي بكر الرازي:**مختار الصحاح**، دار المعرفة ،بيروت ،لبنان، 2005، دط،ص27

[3] - أحمد بن زكي بدوي ،محمد كامل مصطفى: **معجم مصطلحات القوى العاملة**،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية،مصر،1984، د ط، ص166

[4] -صالح بن نوار :**فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية**،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،جامعة قسنطينة،الجزائر ، 2010،ط 2 ، ص91

[5] – أحمد صقر عاشور ،**السلوك التنظيمي في المنظمات** ،الدار الجامعية ،بيروت ،1989 ص33

،وهناك من عرفه بأنه مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف واجباته ومسؤولياته المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.

التعريف الإجرائي :

هو محصلة المجهود البدني أو الفكري المبذول من طرف أساتذة و موظفي مركز التكوين المهني و الهادف إلى تأدية مهامهم ووظائفهم المحددة ضمن القوانين الأساسية و الموجهة أساسا – المهام والوظائف - لخدمة مرتفقي المركز من متربصين و أوليائهم ضمن منظومة من أساليب تدريس وتقديم خدمة عمومية أساسا.

التــدريب :

إن تحليل مفهوم التكوين في هذه الدراسة يستوقفنا الى تمييزه عن باقي المصطلحات على غرار مصطلح التدريب فهما متداولان كثيرا حيث يستخدم الأول "التدريب" كترجمة بالإنجليزية traning أما كلمة تكوين فهي ترجمة للكلمة الفرنسية formation ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء من حيث مدلولهما [1]ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذالك فمن ناحية واقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا انه يبقى امتداد لعملية التكوين[2] فمصطلح التكوين اشمل واعم من مصطلح التدريب وعليه سيقتصر استعمالنا لمصطلح التكوين خلال كامل دراستنا.

[1] ـ احمد طرطار ، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، 2001 ، ص88

[2] ـ سعاد عامر ، **التدريب وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية** ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ،جامعة سعد دحلب البليدة 2011 ص18

سابعا: الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية كبيرة لكل باحث في علم الاجتماع وذلك لأنها تساعده في توفير الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمنهج الدراسة وقوفا عند مختلف الصعوبات التي اعترتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه،كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، باعتبار تلك النتائج في مجالات مكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموما.

الدراسة الأولى :

دريدي منير: **استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية – التدريب و التحفيز**" وتم مناقشة الدراسة سنة 2010 في اطار الحصول على شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونلغاز –عنابة ونشرت الدراسة بعد هذا على شكل كتاب سنة 2016 من طرف دار الابتكار للنشر والتوزيع

وتمثلت مشكلة البحث في التركيز على التدريب و الحوافز والتساؤل حول الاستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ميدان البحث .

ويتفرع عن هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية :

- ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟
- ماهي الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب افرادها؟
- ماهي الطرق المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- ما هو الاسلوب الذي تتبعه المؤسسة في تقييم العملية التدريبية؟
- ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

أما بالنسبة للفرضية العامة :

- تستند ادارة الموارد البشرية الجزائرية في رسم وتنفيذ استراتيجياتها على خطط وطرق عملية مدروسة وواضحة.

تليها فرضيات فرعية :

- تعتمد إدارة الموارد البشرية على برامج و خطط واضحة لتدريب أفرادها.
- تعتمد إدارة الموارد في تحديد وتقييم العملية التدريبية على استراتيجية محددة
- تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط و البرامج المتعارف عليها.
- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة والمدروسة.

كما استعمل الباحث المنهج الوصفي في دراسته كونه حسب الباحث يعتمد على وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا.

اعتمد الباحث على تقنيات الملاحظة والمقابلة والاستبيان على عينة من المبحوثين الذين استفادوا من برنامج تدريبي يفوق 20 يوم فالعينة قصدية متكونة من 63 فرد من مجتمع بحث متكون من 228 فرد

نتائج الدراسة :

تعتمد إدارة الموارد البشرية على خطط واضحة لتدريب افرادها اي ان التدريب في المؤسسة عملية اساسية بزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم.

تعتمد إدارة الموارد البشرية في تحديد وتقييم العملية التدريبية على استراتيجية مقصودة تأخذ بعين الاعتبار مجموعة الخطط والبرامج المتعارف عليها حيث يلعب تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية دورا جوهريا في توجيه العملية التدريبية باعتبارهما عنصرين اساسيين من خلالهما تستطيع إدارة الموارد البشرية التحكم في مختلف العمليات و الاسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال و الوظائف التي تؤدي الى تحقيق الاهداف بفعالية.

- تعتمد المؤسسة في بناء نظام حوافزها على مجموعة من الخطوات الواضحة و المدروسة أي أن المؤسسة تمنح حوافز وهو ما يبينه أفراد العينة.

الدراسة الثانية:

عامر سعاد: **موضوع التدريب وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال** بالشفة البليدة وتم مناقشة الدراسة سنة 2011 بجامعة البليدة 02 في اطار نيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع تسيير الموارد البشرية.

وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن علاقة التدريب بتحقيق التطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية ، واهتمت الباحثة بمختلف مجالات نشاط الموارد البشرية فتم طرح التساؤلات التالية :

- هل للتدريب دور في تحقيق الرضى الوظيفي؟
- هل يساعد التدريب في اثارة الدافعية للعمل لدى الموارد البشرية ؟
- هل يساهم التدريب في تحسين الاداء الوظيفي؟
- اما فيما يخص الفرضيات فنذكرها فيما يلي :
- للتدريب دور فعال في تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموارد البشرية
- يساعد التدريب في اثارة الدافعية للعمل لدى المورد البشري
- يساهم التدريب في تحسين الاداء الوظيفي لدى الموارد البشرية

كما استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها معتمدة على تقنيات المقابلة و الاستبيان على عينة من المبحوثين الذين استفادوا من برنامج تدريبي فالعينة متكونة من 114 فرد من مجتمع بحث متكون من 143 فرد.

- وفي الاخير خلصت الدراسة الى ما يلي :

- نظريا :

- التدريب هو وسيلة لتطوير العاملين ومعالجة الكثير من المشاكل التي تعاني منها المنظمات خاصة مشكل القصور في اداء العاملين.

- للتدريب دور فعال في رفع الانتاجية وتحسين الاداء والتقليل من الاخطاء.

- تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية النقطة الاولى و الرئيسية التي تنطلق منه العملية التدريبية.

- ضرورة اشراك العاملين في وضع الخطط التدريبية لكسب تأييدهم.

اهم النتائج الميدانية :

- تسعى المؤسسة لكسب رضى العاملين و التقليل من احتياجاتهم من خلال تحقيق العدالة في الحصول على دورات تدريبية

- عدم دقة و سلامة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمستوى المطلوب مما نتج عنه عدم التوافق نوعا ما بين البرامج التدريبية ومتطلبات الوظيفة.

- عدم تأثير التدريب على زيادة فرص الترقية .

- زيادة طموح العاملين بتولي مناصب قيادية نتيجة ما اكتسبوه من معارف و خبرات و أفكار إبداعية اثناء التدريب دفعتهم للسعى نحو تمل مسؤوليات اكبر وهذا ما تطلب منهم تكريس كل جهودهم لتحقيق هذا الطموح مما يعود بالفائدة للعامل و المنظمة معا.

- تعتمد المؤسسة على التدريب القصير الاجل لتجنب غياب العاملين لمدة طويلة و التحصل على نتائج فورية.

الدراسة الثالثة:

العايب رابح: **دور التكوين المتواصل كادة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه دولة،جامعة منتوري قسنطينة ،é200،اختصاص علم النفس العمل والتنظيم،حيث تطرق الباحث في هذه الدراسة الى موضوع التكوين المتواصل الموجه للعمال وهم في حالة خدمة كما اقتصرت البيانات والإحصائيات والعينات على المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجد في الحجار ولاية عنابة،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما الأدوات فاستعمل الملاحظة،المقابلة والاستبيان.

وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- ✓ إن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين.
- ✓ النقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.

- ✓ عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك الى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على محدودية معرفية في تحديد محتوياتها،وهذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية،مما يسبب ثغرات معرفية عدية وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له وإهمال الجانب البشري وكذلك نقص الدراسات التقويمية الجامعية.
- ✓ هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اليد العاملة المكونة.

بعد هذا العرض الوجيز لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التكوين من خلال العديد من الابعاد ،والتي ركزت في اغلبها على اهمية التكوين البالغة في المؤسسة من خلال الاهتمام بتنمية المورد البشري باعتباره اهم مورد في المؤسسة والاعتناء به وتزويده بالمعارف والمهارات الضرورية ،ورغم اختلاف آراء الباحثين وطريقة تناولهم للموضوع إلا أننا استفدنا كثيرا من هذه الدراسات لا سيما ما تعلق منها بالجانب النظري للدراسة والذي كان قريبا من دراستنا ، أو من خلال مساعدتنا في بناء التساؤل الرئيسي لموضوع دراستنا وأعطتنا الفرصة لمحاولة التنقيب والبحث في موضوع الدراسة.

عموما شكلت هذه الدراسات مرجعا مهما وسندا كبيرا لتحقيق دراستي وتدعيمها في الكثير من جوانبها سواء النظرية أو الميدانية.

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة ، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولاتها لإشراك العاملين فيها وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ، ومئات من الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء الوظيفي.

و لهذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الأداء الوظيفي وكل ما يخص مفهومه وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه ، ثم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياسه وتبيان أهدافه وفوائده ومزاياه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات ، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث يمثل الأداء الوظيفي الإطار المتكامل لنتائج ومخرجات أنشطة المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن هذا المنطلق سوف نتعرف أكثر في هذا المفصل على الأداء الوظيفي من حيث المفهوم والعناصر والمحددات...

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي محدداته و أبعاده

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي ، وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه ، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء الوظيفي المطلوبة ، ولأن مفهوم الأداء الوظيفي لا يزال غامضا بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه ، فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه وتحليل أبعاده ، باختلاف رؤاهم من جهة ، وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى ، خصوصا إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء الوظيفي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة.

وقد عرف الأداء بأنه ذالك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما ،فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها ،و الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد[1]، كما عرفه الباحث محمد حسن راوية على انه درجة تحقق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و بالتالي فهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية [2].

أما الأداء الوظيفي فهناك العديد من الدراسات لخصت تعريف الأداء الوظيفي من بينها:

---

[1]–توفيق عبد الرحمان ،**قمة الأداء** دار اليرموك ، مرجع سابق ،ص221

[2]–محمد حسن راوية ،**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ،مرجع سابق، ص 209

فقد عرف بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور او المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"[1].

كما عرف بانه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، أي النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"[2].

وهناك من عرفه على أنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، ونتضمن مجموعة من العوامل كجودة الأداء، حسن التنفيذ ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة ...، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله ، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص"[3].

ويعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: " **هو** المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، أي يشتمل على ثلاثة أبعاد **هي**[4] :

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الإنتاجية ، وهو يختص بالجانب الإنساني ، ويتم تحديده تبعا لعدة
أبعاد متداخلة وهى[5]:

1-العمل الذي يؤديه العامل ، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

2-الإنجاز الذي يحققه العامل ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

---

[1]- 210، ص2001 محمد راوية، **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة،

[2] .2010/ 05/05– أحمد السيد كردي، **مفهوم الأداء الوظيفي**، (رسالة من ملتقى) نشرت في

[3] – نضال صالح الحوامدة، **العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والرضا والولاء والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية**(دراسة ميدانية) مجلة جامعة الملك سعود المجلد السادس العلوم الادارية (1)، 2004 ص61.

[4] ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر الجديدة القاهرة 2000 ص 1.9 – عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط**

[5] – نافع محمد الأسمر عودة، **علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن**، رسالة ماجيستير في الإدارة التربوية .8،ص1992(غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية،

3-سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل ، وأدوات العمل وشعوره بالانشاء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.

4-سلوك العمل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه معهم.

5-الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل ، وإتقانه لعمله والسعي لتطوير نفسه.

6-طرق التحسين والتطوير التي يمكن آن يوفرها العامل في عمله ، وبالتالي انعكاسها في ترقيته.

ثانيا:محددات الاداء الوظيفي

إن أداء الفرد داخل المنظمة هو نتيجة تفاعل قدراته و مهاراته مع دافعيته و مع إدراكه لدوره و مكانته في المنظمة ،ولقد تناول باحثين هذا الموضوع و في مجالات متعددة لمعرفة العناصر التي تحدد مستوى الأداء ، فلقد جاءت الدراسات الميدانية المتعلقة بتحديد للأداء بما يلي :

1- الدافـــعية :تعتبر الدافعية من محددات الأداء وهي تعبر عن وضع او حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة خارجية ، وتختص بتفسير سبب السلوك الإنساني وكذالك تعتبر الدافعية الحالة الانفعالية لدى الشخص و التي تحركه نحو القيام بعمل ما و الاستمرارية فيه حتى يتم الوصول الى الهدف المنشود و تحقيق الغرض من ذالك النشاط ،[1]وتشمل هذه الناحية من جانب الحاجات و الدافع مما يؤثر على تصرفات الموظف نحو عمله ومنظمته ،ولاشك أن زيادة شدة هذه الدوافع و ايجابياتها تؤثر على أداء الموظف لعمله و مستوى ذالك الأداء بغرض ثبات الظروف الأخرى[2]

إذن هناك علاقة بين الدوافع والسلوك الإنساني ،فكلما كانت الحاجة قوية ،كان دافعا و المثير قويا و مؤثرا على سلوك الفرد و ذالك بالتفاني في العمل و الشعور بالرضا بينما

[1]–عبد الغفار حنفي ،عبد السلام ابو قحف ،**تنظيم إدارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،1993 ،ص482

[2]– أمين ساعاتي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر العربي ،القاهرة 1988 ص70

يحدث العكس إذ نشعر بالملل و الضجر في العمل ، وذالك نتيجة دافع داخلي أو خارجي ،لذالك وجب تفهم دوافع السلوك البشري في المنظمة.

2- القدرات و المهارات : تعتبر القدرات و المهارات من الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل و لا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة[1]، و القدرة على الأداء تعنى قيام الفرد بالأعمال المطلوبة منه في كل الظروف و في كل المجالات وهذا لا يعني ان يكون أداء الفرد دائما في نفس المستوى و إنما نقصد و صول الفرد الى مستوى معين من الأداء حسب الإمكانيات المتوفرة.

ومن جهة أخرى يجب على المنظمات الصناعية توفير الوسائل التي تساعد المسؤولين على توجيه و تطوير أداء الأفراد و التخطيط المستقبلي للعمل ، وذالك من أجل تنمية المهارات و القدرات لتتلاءم مع النمو والتطور في الوظيفة ، وكذالك لكي يتمكنوا من الأداء الجيد للعمل و ذالك باختيار الأفراد المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلاتهم ،وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم و مهاراتهم ، تحقيقا لمبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

3- إدراك الدور :هو الاتجاه الذي يوجه سلوك و جهود الفرد في العمل ، فالأنشطة و السلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى لها الفرد لتحقيقها في عمله و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة[2].

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من و جود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة و تكون في نظر الآخرين بالرغم من بذل جهود كبيرة في العمل ،إلا أن هذا العمل غير موجه في الطريق الصحيح.

وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات ،فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض ، وهناك احتمال آخر هو أن الفرد تكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ،ولكنه كسولا ولا يبذل اي جهد كبير في العمل

[1]–محمد حسن راوية ،**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية** ،مرجع سابق ،ص212

[2] – نفس المرجع السابق ،ص 215

فيكون الأداء عند هذا الفرد منخفضا ، وبطبيعة الحال يكون أداء الفرد جيدا و مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مجالات اخرى.

4- المكـــانة :من خلال الدراسات التي قام بها علماء النفس الاجتماعيين ، وجدوا ان لكل فرد مكانة والتي تحدد من خلال الدور الذي يقوم به و أكدوا **أن** ضياع المكانة يؤدي الى العزلة ، و العزلة الاجتماعية الحديثة هي أكثر الصعاب انتشارا ، ويبدو أنها تحدث بشكل أكثر في المجتمعات الحديثة و من خلال هذه الدراسات استنتج مدى حاجة الفرد الى المكانة ، سواء في الوظيفة أو في المجتمع ككل ، فهذه الأخيرة تبين موضع كل فرد في وظيفته و تعتبر حاجة ضرورية يلزم إتباعها[1].

ثالثا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء الوظيفي بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال وتتمثل في مايلي[2]:

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

- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ، وما يمتلكه من رغبة ومهار ات وبراعة وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

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

- **المثابرة والوثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

---

[1] براون ،**علم النفس الاجتماعي** ،ترجمة محمد خيري ،دار المعارف ، القاهرة ، 1968 ص310

[2] -أحمد بن عبد الله الحسيني **علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين**، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض السعودية،1994ص72.

رابعا: الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم الموظف في الأداء الكلي للمنظمة ، قد وجه إنتباه الدارسين و الباحثين الى بلورة عدد من النظريات و التي تفسر العلاقة بين الأداء و الأفراد و التنظيم وفيما يلي نعرض بعض النظريات التي تفسر الأداء:

أولا: مدرسة الإدارة العلمية

أ – نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فريديريك تايلور من ابرز ممثلي هذه النظرية وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقاته الإنتاجية ، كما لاحظ أن ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج اليومي المتوقع للعمال.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج ، وهذا عن طريق معيار علمي لمعدل الإنتاج للعامل وهذا المعيار العلمي قائم ومبني على أساس الوقت والحركة ،كما اوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل ، واعتبرت العنصر البشري مثله مثل اي موارد متاحة للمنظمة ، واكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية .[1]

بـ - نظرية التقسيم الإداري :

من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظرية التقسيم الإداري الالتزام بخطوط السلطة الرسمية و الالتزام بوحدة الرئاسة و مراعاة أن يكون الإشراف محددا ،ومن ابرز رواد هذه النظرية هنري فايول .

وتقوم افكار هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري الى ستة وظائف هي وظائف فنية ، تجارية ، مالية، صيانة ، محاسبة و الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي التخطيط ، التنظيم ،التنسيق ، التوجيه و الرقابة و هي المهام

[1] بدر حامد أحمد ، **السلوك التنظيمي** ،دار العلم ،الكويت،ط1 ،1982 ،ص18

الرئيسية للمدير ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية تقديمه الصفات الفذة التي يجب توفرها في المدير القائد ، ووصفه اربع عشرة مبدآ من مبادئ الإدارة التي توصل اليها نتيجة مشاهداته و خبرته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير[1]

وهي تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ،الانضباط ،وحدة الأمر ،وحدة الإتجاه ،تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ،المكافآت المركزية ،التسلسل الهرمي ،النظام ،المساواة، الإستقرارالوظيفي، الابتكار ،المبادرة ، العمل بروح الفريق.

جـ - النظرية البيروقراطية :

تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي قام بها.

حيث قام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة و المواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع التابعين الذين يحملون معه الى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها ، وأهتم كذالك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تللك التنظيمات ،حيث يقبل الأفراد و العاملين عن طواعية و اختيار على تنفيذها ، واوضح كذالك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تللك التنظيمات و قسمها الى ثلاث أقسام : السلطة البطولية ،السلطة التقليدية ،السلطة القانونية الرشيدة [2].

إذ أن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد ،دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتته النظريات الحديثة [3].

---

[1] النمر سعود محمد ،**السلوك الإداري** ،مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض 1990 ،ص98

[2] – محمود محمد فتحي ،**الإدارة العامة المقارنة** ،مطابع جامعة الملك سعود ،الرياض،ط1 ،1985 ،ص156

[3] –عامر سعيد يسين ،خالد يوسف الخلق ،**الإنتاجية القياسية ،معايير الأداء** ،دار المريخ ،الرياض 1983 ،ص3

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية :

أ – نظرية التوقع :[1]

ترى هذه النظرية الذي وظفها فكتور فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يحصل عليها الفرد ،وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة الوصول للأداء الذي سيمارسه.

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين.

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع للأداء من خلال عقد دورات تكوينية و الإشراف و المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ،وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة ،كما ساهم فروم في وضع نظم للمكافآت للأداء المتميز بحيث يكون الفرد على بنية من المكافآت التي يستحقها مقابل ما يؤديه من عمل.

المطلب الثاني : خطوات تقييم الأداء [2]

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم العنصر البشري لذا كان لزاما على القائمين بها ان يتبعوا مراحل و خطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة.

- تحديد القياس : ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم ،فمن المتعارف عليه أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

[1] أحمد ماهر ،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** مرجع سابق ص 153

1- عبد الباري إبراهيم درة ،**تكنولوجيات الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية و دلالتها في البيئة العربية المعاصرة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2003 ص27

- اختيار طرق التقييم : هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي وهذه الطرق منها ما هو تقليدي وما هو حديث.

- اختيار دورية التقييم : يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تعيينهم في المنظمة.

- تحديد المقيم : المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد او الخاضع للتقييم ، وقد وجد في الممارسة أن انسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه

- تدريب المقيم : إن نجاح اي عملية تقييم أداء يتوقف الى حد بعيد على مدي سلامة فهم قواعد و اسس هذه العملية و تطبيقاتها.

- علنية نتائج التقييم : يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين ام لفئة ام تبقى النتائج سرية.

- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين : تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي يجري مع العاملين نشأة شرح النتائج التي توصل اليها من قبل المقيم ،وتحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف التي تسعى الى تحقيقه.

- التظلم من نتائج تقييم الأداء :وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هل يفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج التقييم لأدائهم ام لا؟

- تصميم استمارة التقييم : استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته و الإدارة التي يحمل فيها.

خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

يقوم بهذه الخطوات المقيم و يشمل ما يلي :

1- دراسة مقاييس او معايير التقييم المحددة ويتم فهمهما بشكل ممتاز.

2- ملاحظة أداء العاملين و إنجازاتهم و قياس ذالك

3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية ،وتحديد نقاط القوة و الضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.

4- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي اليها المقارنة.

المطلب الثالث: أهمية الاداء الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه.

أولا. أهمية الاداء الوظيفي

تكمن أهمية الأداء الوظيفي في أهمية الاداء بصفة عامة وهي تتجلى من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي **نظريا وتجريبيا وإداريا**.[1]

فمن الناحية النظرية : يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية ، حيث يحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء ، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء الوظيفي يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

أما من الناحية التجريبية : فإن أهمية الأداء الوظيفي تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث إدارة إستراتيجية الأداء لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

وأخيرا الأهمية الإدارية : فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه ، والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء الوظيفي ، هذا وقد احتل موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق:

*بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

*تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الإستراتيجية تتمثل في : تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها ، واختلاف أهداف

[1] -خالد محمد بني حمدان،وائل محمد إدريس،**الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر)** دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الاردن 2009،ص384.

الأطراف المرتبطة بها ، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء ، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس ، وكيفية دمج القياسات المختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

ثانيا. أهم العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي:

يتأثر الافراد بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول BAJT تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة و الإجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

و إلى جانب تعدد و إختلاف العوامل المؤثرة في الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه ومن هنا يتضح انه يوجد عوامل تؤدي إلى رفع الاداء و أخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في نوعين رئيسيين هما:

1-<u>العوامل المتعلقة بالعامل</u>: وهي تلك التي تشمل كل من الرضا الوظيفي ، الدافعية ،المعرفة ،المهارات والقدرات ، الاستعدادات ، والغياب .

فالرضا الوظيفي هو أحد الخصائص التي تستخدمها المؤسسات عادة لقياس الاداء إذ يشعر العديد من الافراد أنه من الضروري أن يكون العامل ليقدم أداء أحسن من العامل المستاء من عمله ، زيادة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تقليل الغياب ومنه زيادة العمل.

والدافعية "تمثل الدافعية في الحالة الانفعالية للعامل الدافع نحو تحرك القوة للقيام بالعمل والاستمرار فيه و الرغبة في الاداء الجيد ولا شك أن الزيادة في شدة هذه الدافعية تؤثر في أداء الموظف في عمله ويمكن القول أنه لو نساوي الفرد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه يوجد تفاوت بينهم في مستوى الاداء نتيجة لتفاوت درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل المخول إليهم وهذا ما يمكن ان نطلق عليه التفاوت في الرغبة أو القوة الدافعة لأداء العمل."[1]

[1] - أمين ساعي.**إدارة الموارد البشرية دار الفكر العربي** ، مصر 1988، ص 75-80.

أما المعرفة تتمثل في المعلومات الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة فيجب أن تكون معارف بسيطة ومحددة وتكون معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد الامر الذي يختلف بإختلاف نوعية العمل و مستوى الوظيفة الذي قادته المنظمة، وهذه المعرفة تشمل كل ما يتعلق بالعمل وعلى ذلك يتطلب من شاغله الإلمام بقدر من المعرفة يتناسب مع نوعية ذلك العمل.

المهارات والقدرات فهي تمثل قدرة العامل على أداء عمله بجودة و إتقان وكذا تطبيق العلم لتلك المعرفة المحصل عليها وذلك حسب نوعية العمل الذي يشغله ومدى توفير الاستعدادات و القدرات التي اكتسبها العامل سواء من معرفته الشخصية او عن طريق التدريب والتكوين و إكتساب العامل هذه المهارات بإختلاف مستوياتها و أنواعها سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق نوع العمل هذا ما يؤدي ألى رفع مستوى أدائه.

أما الإستعدادات فتتمثل في تلك الجهود والطاقة التي يبذلها العامل من أجل القيام بعمله ، وهي ترتكز أساس على التنظيم و الانضباط والجدية وكذلك القدرة على الاتصال ليمكن العامل من القيام بعمله بأحسن وجه وبالشكل المطلوب منه ، و بالعكس إذا لم يعتمد على هذه العناصر فيكون عمله ناقصا و يؤثر سلبا على المؤسسة.

وأخيرا الغياب وهو يعتبر أحد العوامل الاساسية التي تؤثر على أداء العامل سواء كان هذا الغياب في فترات متقاربة أو متباعدة لأن الغياب يشجع على الكسل وتعطيل العمل وكذلك إنتشار الفوضى ليؤثر سلبا على أداء العامل ونتائج المؤسسة.[1]

2-العوامل المتعلقة بالوظيفة:

تتمثل هذه العوامل بظروف العمل ومحتواه لأداء يكون ضعيف إذا لم توفر لها الظروف و الوسائل الملائمة وهذا يؤثر على العمل و بالتالي على مستوى أدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1-الظروف المادية: إن الظروف المادية الجيدة تعمل على درجة الموظف و تساهم في زيادة أدائه و العكس صحيح و أن العوامل المادية لا يؤدي إلى ذلك إلا إذا تركت أثرا نفسيا

[1] - أمين ساعي.**إدارة الموارد البشرية دار الفكر العربي** ، مصر 1988 ص 84.

في الموظف ، يعني ذلك أنه يجب مراعات العوامل الذاتية والنفسية و الاجتماعية في الفرد التي تشمل المناخ العام للعمل ، فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى إضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية و يؤدي هذا حتما إلى نقص الأداء.

وتتمثل هذه الظروف في الضوضاء و الحرارة وغير ذلك ، حيث أن الدراسات التي أجريت في أنجلترا في صناعة النسيج أكدت أن نقص الانتاج كان سببه الضوضاء داخل المصانع وبالتالي تقلل من أداء الوظف وراحته.

2-القيادة و الإشراف: إن إختيار رؤساء الموظفين له أثر كبير في رفع الروح المعنوية لديهم لذا يجب أن يكون هذا الرئيس متمتعا بصفات القيادة والاهتمام الطبيعي بالموظفين و استثمار قدراتهم بالشكل الذي يساعدهم على التقدم و التطور ومنه فالسياسات غير الواضحة أو نمط الاشراف السيء يمكن أن يسبب التوجيه للجهود، كما أن النقص في التكوين يكون سببا في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد.

3-التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتوفير هذا العامل للعامل بإستخدام مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود المبذولة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة ، إذا من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات و المعارف عن طريق التكوين.

4- التنظيم: " إن التنظيم الجيد و التصميم السليم لمختلف المصالح يوضح سلامة العلاقات بين الافراد داخل المنظمات ، و يساهم في حل المشاكل وصعوبات العمل و بالتالي الوصول إلى الفعالية، كما يجب على الادارة إشراك العمال في إتخاذ القرارات حتى يكون لهم الحق في تسيير التنظيم في الوقت المناسب."[1]

هذا بالاضافة إلى **كمية و نوعية الجهد** المقدم من طرف العامل وهي القدرة على بذل طاقة جسمانية وعقلية في وظيفته ، ومدى مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة وهذا في خلال

[1]. – أمين ساعي.**إدارة الموارد البشرية دار الفكر العربي** ، مصر 1988 .

فترة زمنية محددة ويقاس هنا الجهد المبذول بمدى قدرة الفرد او العامل على إنجاز عمل وفق الامكانيات وظروف العمل المتوفرة .

أما نمط الانجاز فهو الأسلوب أو الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل وتقاس طريقة إنجاز المهام و الانشطة و الاسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسديا كان أم عقليا.

ويختلف نمط الانجاز من منصب لآخر حسب طبيعة العمل فقد يتطلب العمل جهدا عضليا لأداء المهام كتحريك الآلات و الأجهزة وهذا يتطلب من شاغل هذا النوع من العمل القيام بأعمال يدوية وهذه الأخيرة تعد أسلوبا من أساليب إنجاز الوظائف التي تؤدي في أغلب الاحيان من طرف الهيئة التنفيذية أو العمال المنفذين المتواجدين في قاعة الهرم لأي منظمة ، إلا أنه قد يتطلب العمل الاداري جهدا فكريا في نفس المنظمة ويشمل الهيئة الوسطى والعليا و التي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الاداري، ويتمثل في نشاطات التأطير و الاشراف و التحكم ، كل هذه المهام تتطلب جهدا فكريا لشاغلها.

المطلب الرابع: إختبارات قياس الاداء الوظيفي و أهميته.

اولا: قياس الاداء

يعرف كل من **حمدان و إدريس** (2009) أن قياس الأداء هو: " المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة وتسجيلها ، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".

ويعرفاها كذلك على أنه :" قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة".

وكذلك يعرفاه من الناحية الكمية بأنه : "قياس الأداء يعطي للمنظمة صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تنك الخدمات والمنتجات. ومن بين

الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي[1]:

- مستوى جودة الأعمال.
- مستوى تحقيق الغايات.
- مستوى رضا العملاء.
- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب ان تكون.
- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعة".

أما **شاويش** (1996) فرأيه فيما يخص بقياس الأداء على أنه : "الحصول على حقائق وبيانات محددة وواقعية من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وفحص وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الغنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل[2]"!.

ويمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة (6) العامة التالية[3]:

- مقاييس الفاعلية : مستوى تحقيق الأهداف.
- مقاييس الكفاءة : حسن استخدام الموارد.
- مقاييس الجودة : هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- مقاييس التوقيت : وهي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له ، حيث لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال ، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
- مقاييس الإنتاجية : وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك.
- مقاييس السلامة : وهو مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامه في العمل.
-

[1] -خالد محمد بني حمدان،وائل محمد إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر)** دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن عمان 2009 ص389-390

[2] -مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية ط1**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن1996، ص86

[3] - خالد محمد بني حمدان،وائل محمد إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر) مرجع سبق ذكره** ص390

ثانيا: أهمية قياس الأداء.

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء ومنافعه فيما يلي[1]:

- ان عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة ، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء ، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

- يركز قياس الأداء بالاهتمام على ما يجب إنجازه ، ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف ، كما ان القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف ، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات المناسبة له.

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

- أن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين ، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمات وعملائها ومتعامليها ، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد ، من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعامليها ، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الإرسالية وفق إستراتيجية المنظمة.

- قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.

- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات

إجتماعية.

-إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة

يمكن الاستناد عليها في اتخان قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

- القياس بزيد من تأثير المنظمة ، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى

[1]- خالد محمد بني حمدان،وائل محمد إدريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج معاصر) مرجع سبق ذكره** ص 392-391-

الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس ، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الأن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي الماهية ومعوقاته

تعتبر عملية تقييم الاداء بصفة عامة من السياسات الادارية المهمة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الادارات للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وفي هذا المبحث سوف نتناول تقيم الاداء الوظيفي ،طرقه وأهدافه ، ثم نتطرق إلى فوائد ومجالات استخدامه ، وفي الاخير نستعرض أهم مزاياه معوقاته .

المطلب الاول: ماهية تقييم الاداء الوظيفي وطرقه

أولا: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

1-مفهوم تقييم الاداء الوظيفي

لقد تباينت و تعددت التسميات بشأن موضوع تقييم الأداء الوظيفي للعمال ، فمن المهتمين من يشير إلى هذا بتسمية تقويم الأداء الوظيفي ، و منهم من عبر عنه بالقول قياس توازن الأداء ، ومنهم من يقول ببساطة قياس الأداء و منهم أ يضا من يطلق على هذا التسمية قياس كفاية الأداء ، هذا من جهة.

من جهة ثانية هناك تعريفات عديدة لتقييم أداء العمال مختلفة في الصياغة لكن متشابهة في المعنى .[1]

[1] د.خضير كاظم حمود و د.ياسين، كاسب الخرشة .**ادارة الموارد البشرية.ط1** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان2007ص149.

نذكر أن البعض يراه بأنه "قياس كفاية الاداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعداده للتقدم" و يراه البعض الآخر بأنه "عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقديم إسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة."

ويعرفه آخرون بأنه "عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته وتقييم قدراته و إمكانياته للتقدم."

ويرى أخرون بأنه "عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم ومستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء مجموعة."

فبالرغم من اختلاف الصياغة ، إلا أن تقييم الأداء معناه " من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه وسيلة لقياس الاداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها ، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات و قابليات الافراد العاملين من ناحية ، وطبيعة الاداء و معايير قياسه من ناحية أخرى.[1]"

بحيث يرى عمرو غنيم وعلي الشرقاوي بأنه "ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكياته و تصرفاته أثناء العمل وعمل زملائه و ومرؤوسيه"[2]

يعني ذلك قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناط بهم و كذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

وكذلك هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه .

---

[1]- د.خضير كاظم حمود و د.ياسين، كاسب الخرشة .**ادارة الموارد البشرية.ط1** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان2007ص149

[2] - عمرو غنيم و علي الشرقاوي **تنظيم إدارة الأعمال الاسس و الاصول مدخل تحليلي**.دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 2002.ص 649.

يرى رايموند و زملائه أنه هو " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي مارسها العاملون

و المخرجات التي يحققونها تتطلب مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها"[1].

2-أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

أن الأهمية التي يحظى بها تقييم أداء العمال لكبيرة جدا و عظيمة أ يضا ، فهي تمتد لأفاق عديدة و متعددة

من الأهداف السامية ، لذا ينصح انتهاجها ضمن سياسات التخطيط للموارد البشرية و اعتمادها في إستراتيجية

التنمية على مستوى التنظيم و المنظمات مهما تنوعت نشاطاتها و مجالاتها.

فتقييم الأداء أصبح ضرورة تفرض وجودها بقوة مثلما يفرض التغيير نفسه بقوة في ركب الحضارة و تحديات

الإدارة الحديثة و التطورات السريعة المتهاطلة علينا من هنا و هناك.

و تتجلى الأهمية الكبرى التي ينطوي عليها تقييم الأداء الوظيفي من خلال العناصر التالية :

***تخطيط الموارد البشرية :** ففعالية التقييم و أسس نجاحه ساهم مساهمة فعالة وبشكل واضح في تخطيط

الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء الوظيفي بصفة دورية أو سنوية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوة البشرية و هذا من شانه تحديد سياسات استقطاب القوة البشرية و حسن اختيارها و تعيينها و تدريبها و تطويرها و استثمار قدراتها بكل فاعلية.

[1]- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي**الاتجاهات** المكتبة **الموارد إدارة ممارسات و دراسات في الحديثة** **البشرية ،ط1**، مصر للنشر، العصرية ، 2009 ، ص265.

***تحسين الأداء و تطويره :**أن عملية التقييم تساهم أيضا في تحسين الأداء و تطويره ، فعملية التقييم تساعد

الإدارة العليا على مستوى المنظمة في معرفة و تحديد نقا القوة و الضعف لد العاملين على مستواها والتابعين لها، ذلك تحفيز العمال لاستثمار مواطن القوة في المسار الوظيفي ، أما في ما يخص مواطن الضعف فتسعى الإدارة من خلال اعتماد سياسة تدريبية واضحة وكفيلة بمعالجة هذا النقص و تراكمه على مستوى العمل.

***تحديد الاحتياجات التدريبية :**فالأرجح و بدون منازع إن التقييم السليم لأداء العمال من شانه المساهمة

في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها هذا التحسين و التطوير.

***وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت :**فالتقييم العادل للأداء من شانه أن يوضح مستوى الانجاز الفعلي

للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة و نزاهة و إتقان ، و في هذا الصدد فان

الحوافز و المكافآت التي تقدم هؤلاء العمال تعتمد على الجهد الفعلي المبذول و العمل المنجز هذا ما عزز

مصداقية العدالة في توزع الحوافز من قبل الإدارة الوصية وفقا لطبيعة المنظمة.

***انجاز عمليات النقل و الترقية :**إن تقييم الأداء من شانه أن يساعد الإدارة العليا في التعرف على حقيقة

الأفراد الذين يعملون ضمنها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ ساهم التقييم الموضوعي بمعرفة

الفائض أو النقص بالموارد البشرية من جهة ، و يمكن الإدارة من نقل أو ترقية العمال ذو الكفاءات العلمية

و العملية لمراكز تابعة أخرى تنسجم مع قدراتهم و قابليتهم المرتفعة قي الأداء من جهة أخر.

***معرفة معوقات و مشاكل العمل :**حيث ساهم التقييم أيضا في توفير الفرص الملائمة للإدارة في التعرف على نقائص العمل و مشاكله سواء على المستوى اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات المطبقة في العمل ، أو على مستوى المعدات و الأجهزة.

ثانيا : أهداف تقييم الاداء الوظيفي

: أهداف تقييم الأداء

إن عملية التقييم الأداء الوظيفي تشهد ثلاث مستويات هي المنظمة ،المدير ، الفرد العامل ونوجزها فيما يلي[1]:

على مستوى المنظمة :

-إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين لاستثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعد على التقدم و التطور.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء مهارية دقيقة ،تمكنها من الاحتفاظ بالقوة العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

- تقسيم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

على مستوى المديرين :[2]

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي ،**مدخل استراتيجي إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ،ط3 ،الأردن ،2005 ص201 200

[2] -محمد الصيرفي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر العربي الجامعي ،الإسكندرية ،2007 ،ص209

- دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الى تقسيم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

فمواجهة المدير او المشرف للفرد للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول لتقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا لما يدفع للاتجاه نحو تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .

على مستوى الفرد العامل[1] :

- دفع العاملين الى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا ا من الحصول على الاحترام و التقدير من طرف رؤسائهم .

- شعور العاملين بالعدالة وان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

وقد اشار الباحث فيصل حسونة في كتابه الموسوم "إدارة الموارد البشرية ' الى ذكر اهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي :

- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل.

- إشعار الموظفين بالمسؤولية و إعلامهم انه سيتم تقدير مجهودهم من قبل الإدارة و أن عملية الترقية و النقل و العلاوات لا تتم إلا عن طريق ذالك ،وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

-يساعد تقييم الأداء للموظفين المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين تطير أداء الموظفين و اقتراح المكافأة المالية بناء على مستوى الأداء و تمييزه ،مما يساعد على رفع الروح المعنوية وبالتالي يساهم في التقليل من دوران العمل.

[1]-فيصل حسونة ،**إدارة الموار البشرية** ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،2002 ،ص271

- يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة ،وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التكوين بناء على ذالك.

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي الى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب المختلف له.

ثالثا: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي من الوظائف الهامة في الربابة على المنظمات ويستخدم في التقييم معايير شخصية مثل ترتيب المشرفين مرؤوسيهم ، ومعايير موضوعية مثل الربحية.

ومن المعروف أن معايير التقييم الشخصية مرتبطة مع معايير التقييم الموضوعية.[35]

وهناك معايير تقويم الأداء الإداري و التي تنجر على أداء المشروع ومشروع الإدارة الإلكترونية و هي معايير الجودة للأداء ، تقيس هذه المعايير جودة الأداء الإداري في المشروع بالاعتماد على المؤشرات التالية:

صحة التصميم: إن التصميم الجيد للمشرع ما يهدي إلى عملية تنفيذه وييسر مراقبة ذلك التنفيذ ويوفر أساسا متينا لتقويم الأداء.

عملية الإنجاز: يركز تقدير عملية الإنجاز على الكيفية التي يجري بها تنفيد المشروع أو التي نفد بها وذلك لتحديد ما إذا كان المشروع استمر على الطريق الصحيح نحو تحقيق النتائج المخطط لها و إذا لم يكن كذلك فما العوامل المؤثرة فيه.

- **الأداء عند تقدير أداء المشروع :** تتطلع الدراسات التقويمية إلى ما يتجاوز عملية الانجاز وتركز على نتائج المدخلات المقدمة و العمل الذي ثم القيام به و يحدد نتائج هذا التقدير ما إذا كان المشروع قد تحققت مخرجاته أو لا ، و أنه من المحتمل أن يحققها وتسهم في تحقيقها.[36]

---

[35] – **توازن إدارة** بحيري، صادق سعد. الجامعية، الدار **الأداء،** 2003-2004،ص353.

[36] **فاعليتها، تجنب في الاستراتيجية العوامل وأثر للمشاريع الأداء الاداري تقويم** العبيدي، العزيز عبد سعود أمل الدباغ ،الدكتور عبدالوهاب -عصام ص 42-43. ، 2005 عمان،الأردن، **الأكاديمي، مركز**

وهناك طرق أخرى لتقييم الأداء نذكر منها و التي تنقسم بدورها إلى طريقتين:

أ-الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي:

1-طريقة مقارنة الأزواج من الأفراد : تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الأزواج من الأفراد و هي بطريقة الترتيب العام حيث يعطي كل فرد فرصة لكي يتم مقاًرنته بباقي الأفراد في نفس القسم ويتكون ذلك وفق ثنائيات (زوجيات) من المقارنة في كل منها فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تتم.[37]

2-طريقة الترتيب العام : يقوم المقيم في هذه الطريقة تنازليا من الأحسن إلى الأسوء حيث يبدأ المشرف باختيار أحسن مرؤوسيه و أسوأهم ثم يواصل اختبار في البقية ، وهكذا حتى يترب أعضاء المجموعة كلها ، إذ من شأنه ترتيب مرؤوسيه حسب المعرفة دون التحيز أو الإهتمام بالصفات الشخصية ، فإن إهتمامه يكون طبقا للمستوى العام للأداء.

3-طريقة القوائم: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون مع بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين و هي قوائم تشرح جوانب كثيرة بين سلوك المرؤوسين و العمل و الصفات الواجب توافرها ، ويتم وضعها في قائمة و على الإدارة أن تحدد أهمية كل عنصر و تأثيره على الأداء الوظيفي.

في هذه الطريقة يقوم الرئيس بتوزيع مرؤوسيه بصفة إجبارية نوعا ما على درجات قياس الكفاءة حسب ما تحدده منطقته حيث يأخذ غالبية الأفراد النسبة الوسطى من المقياس و يأخذ قيمة الفرد في الانخفاض و الارتفاع كلما ابتعدنا عن تلك الدرجة الوسطى.[38]

---

[37] 2002ص69. للطباعة، العريب دار **صناعي، إجتماع علم** لطفي، إبراهيم - طلعت

[38] 298. ،ص 2000 الإدارية، التنمية مركز الإسكندرية، مصر، **البشرية، الموارد** ماهر،**إدارة** – أحمد

ب-الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

1-طريقة التقرير المكتوب : في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بتحرير تقرير كتابي في نهاية فترة التقييم يذكر فيه تعليقه وانطباعه على أداء مرؤوسيه ويجب عليه الإلمام بقدرات الفرد وابراز نواحي الضعف والقوة و الأداء من يقوم بتقييمهم وهذا بقدرة تحليلية تساعده في ذلك.

2-طريقة تقييم الاهداف : في هذه الطررقة لا يهتم الرئيس للفرد بل ينصب اهتمامه على النتائج أو الأهداف التي استطاع تحقيقها وتمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف أو النتائج الواجب تحقيقها و التي سيتم قياس أداءها على أساسها
- مساعدة الفرد لرئيسه في تحقيقه لأهداف ومتابعة النتائج.
- مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المسيطرة و تحديد الانحراف وهذا عند نهاية فترة تقييم الأداء.[39]

3-**طريقة الحوادث الحرجة :** في هذه الطريقة يقوم الرئيس المباشر بتسجيل الوقائع عند حدوثها أو وقوعها وهذه الوقائع عبارة عن أعمال إيجابية أو سلبية التي يلاحظها على الفرد لأعماله خلال فتر التقييم ويتم تدوينها و الاحتفاظ بها واستخدامها لدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم إستعاب الحوادث التي لا تميز الأداء الفعال و الغير فعال.[40]

4-طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على عبارتين إثنتان تعبران عن النواحي الغير مرغوبة في أدائه ثم يقوم باختيار عبارتين من مجمع أربع عبرات بحيث تكون أولى أكثرانطباقا على الفرد و الثانية لا تقل

---

[39] عبد المنعم – الحي، **الاجتماع علم** الصناعي، الحديث، الجامعي المكتب مصر، 1984 ،ص 548

[40] كمال بربر، **إدارة- التنظيمي، الأداء كفاءة و البشرية الموارد** لبنان، للدراسات الجامعة مؤسسة بيروت، والتوزيع النشر و 1992 ، ص133.

انطباقا عليه إذ لم يعلم الوزن الحقيقي لهذه العبارات بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتطبيق الأوزان وحساب الدرجة التي يستحقها كل فرد وتظهر بعد ذلك نتيجة تقييم الأداء.[41]

المطلب الثاني: فوائد إستخدام تقييم الاداء الوظيفي ومجالاته

أولا: فوائد إستخدام نظام تقييم الاداء الوظيفي.

يقوم مفهوم تقييم أداء العاملين على أسس هي:

1-إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية أو على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2-إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من

ناحية و الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

و عملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة نذكر منها [42]:

***رفع الروح المعنوية :** إن جو من التفاهم و العلاقة الحسنة يسود العاملين و رؤساءهم عندما

يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدي و اهتمام من قبل الإدارة مما

يدفع الفرد إلى القيام بعمله راضيا و باستعداد وجداني.

***إشعار العاملين بمسؤولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه أثناء العمل هو موضع له

---

[41] أحمد رمضان بدر،**إدارة الموارد البشرية**، مصر، دار النهضة العربية، 1994 ، ص20.

[42] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الانسانية**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان 1993،ص55-56.

لضمان عدالة المعاملة حيث تصمت الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين.

***الرقابة على الرؤساء :** أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم

جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية،من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من

قبلهم لتحليلها و مراجعتها،ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء

للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

ثانيا: مجالات إستخدام نظام تقييم الأداء الوظيفي.

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات في حال وجودها،فعملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاتها،وإنما هي وسيلة ناجعة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب والنقائص فضلا على أنها أداة تشخيصية ومرجعية لتطوير وتنمية الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل ، وتظهر إسهامات عملية تقييم أداء العمال من خلال اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمجالات التالية [43]:

أ/الترقية : فلقد أصبح مألوفا في الوقت الراهن أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم،فتقييم أداء العمال المستمركشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الشاغرة والتي تكون في درجة أعلى من الوظيفة التي كان يحتلها سابقا قبل الترقية،فهذا التقييم هو مثابة مقياس موضوعي

[43] -مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية مرجع سبق ذكره** ،ص 291-292.

للكشف عن مؤهلات الفرد وقدراته و كذا إمكاناته في شغل منصب أعلى من عمله الحالي.

ب /التعيين والنقل : تعتبر نتائج الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد المناسب وتعيينه في المكان المناسب الذي يتلاءم ويتناسب مع كفائته وقدراته هذا من جهة ،كما أنه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم حاجة إلى الانتقال لوظيفة أخر تتلاءم وقدراتهم.

ج/الإنضباط: فالفرد في العمل الذي تشير تقارير تقييم الأداء المستمرة في المكان و الزمان على أنه عديم الكفاءة ، و أن سلوكه غير حسن ولا فائدة في إصلاحه وتحسين أدائه، يصبح من الضروري إبعاد عن العمل لأنه سيصبح لا محالة عبئا قليلا على العمل ، فلهذا وذاك يعتبر تقييم الأداء عاملا هاما من معايير الانضباط والموضوعية.

د/الكشف عن الإحتياجات التدريبية : لقد أصبح تقييم أداء العمال وما يتم التوصل إليه من نتائج بإنتهاجه في نطاق العمل ، أداة أساسية وفعالة وهامة في تحديد إستراتيجية التدريب لأنه يعطي فكرة واضحة ومفصلة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج ، وهذا من شأنه أن يوضح الصورة للجهة الوصية على التدريب و يساعدها في تحديد سياستها التدريبية لمعالجة نقاط الضعف والتي يتم إكتشافها من خلال تقييم الأداء.

ه/تحديد نظام المكافآت ومنح العلاوات : فتقييم الأداء من شأنه أيضا –من خلال النتائج المتوصل إليها في إطاره- المساعدة في تحديد مستويات كفاءة العمال، حيث يتم تحديد من يستحق علاوة، أو مكافأة تشجيعية لأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز في نطاق العمل.

المطلب الثالث: مزايا نظام تقييم الأداء الوظيفي ومعوقاته.

أولا: مزايا نظام تقييم الأداء

وتتمثل مزايا عملية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي [44]:

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أو غير مرض.

- يساعد المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية.

- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين وإقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من العملية يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيضها ، بل ويمكن إقتراح نظام حوافز لديهم.

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح لإمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

- يفيد في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.

- وسيلة تغذية عكسية فهي تبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.

- أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد تساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

[44] -16 . Noe, Raymand A, Hollen beck, john R, Gerhrty, Barry, and Wright, **patrick M (2007), fundamentals of human.Ressource Management (2ed), Boston, MC Graw-hill Lrwin, P.253**

- يزود مسئولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة ، مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ، وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.

- يساهم في تزويد مسئولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

ثانيا: معوقات نظام تقييم الأداء الوظيفي :

عملية التقييم عملية صعبة في حد ذاتها وليست بالأمر السهل أو الهين خاصة إذا تعلق بالأداء و كيفية تحسينه وبلوغ هدف أسمى يتمثل في أداء فعال وممتاز على جميع الأصعدة والمستويات ،ومن الصعوبات التي قد تعترض طريق التقييم يمكن حصرها في ما يلي[45]:

- التحيز من جانب المقييم : (العنصر الذي تقوم عملية تقييم الأداء) للعوامل التي يفضلها ،حيث يمكن لهذا الشخص أن يعطي لأحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل التي تدخل في عملية التقييم على أساس اعتقاد القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماما كبيرا ، فمثلا قد يكون العنصر الذي أخذه المقيم بالاعتبار هو عنصر الأمانة ، فقد يدفعه هذا إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

- التأثر بسلوك الافراد قبيل فترة التقييم : المقصود بالتقييم أن يتم على فترات زمنية معينة ،إلا أن ما قد يحدث أن يتأثر القائم بالتقييم بتصرفات الأفراد في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم ، إذ قد يمنحه تقديرا مرتفعا حتى ولو ان أداؤه قبل ذلك غير مرض.

---

[45]- الإدارة وإستشارات الدراسات **الجديدة**،مركز **والاتجاهات والمجالات البشرية**،**المفاهيم الموارد** البرادعي،**إدارة** ليلى الوهاب،ود عبد سمير. د ص104-105. 2006القاهرة العامة،

- التحيزات الشخصية : وهي أن يتحيز القائم بالتقييم ضد أو مع أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بموضوع الأداء ، كالتحيزبسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد إلى غير ذلك من الأمورالأخرى.

- الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة : يأتي التقييم لجميع الأفراد عاليا أو يأتي لجميع الأفراد منخفضا ، حيث كان من المفروض أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه الفرد وبصورة واقعية ، وكما يقوم بعض القائمين بالتقييم بإخفاء الحقائق حول تفوق بعض الأفراد دون غيرهم خوفا من نقل هؤلاء إلى مصالح أخرى وب قاء الأفراد غير الجديين.

خلاصة الفصل:

انطلاقا مما سبق يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة ،

لذا وجب الاهتمام بهذا الموضوع وهو تقييم الأداء للعاملين من اجل ترسيخ شعور العمال بالانتماء التنظيمي لانتزاع الولاء وخلق العدالة ،وفتح نافذة ليتمكن منها مسيري المنظمات من رؤية مكامن الضعف وتلمس نقاط القوة في مواردها البشرية لتصحيح الخلل وجعلها قادرة على وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مستقبلا، كما ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تعد حلقة وصل في تنمية الموارد البشرية ثم إنجازها بطريقة جيدة.

تمهيد:

تعتبر عملية الاكتساب المهارات والخبرات وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس المؤسسات تتحدي بمستوى مهارات والخبرات العناصر البشرية كما اهتمت اهتماما كبيرا بإدارة الموارد البشرية كونها تتصل اتصالا عميقا بالعنصر البشري الذي جعلت منه المحرك الرئيسي لها بحيث يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها ولجعل هذا المورد البشري فعالا لابد من تحسين وتفعيل أدائه ولا يتحقق هذا الهدف إلا بفضل عملية تعد من اهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة ككل الا وهي عملية التكوين ، تأسيسا على ما سبق ولتناول الموضوع من مختلف جوانبه قمنا من خلال هذا الفصل بتقديم عموميات حول التكوين وكل ما يتعلق به وتبيان كيف وماهي المراحل التي تمر بها لإعداد البرامج التكوينية.

المبحث الأول : عموميات حول التكوين

المطلب الاول : تعريف التكوين وبعض المفاهيم المرتبطة به

اولا :تعريف التكوين

اشتقت كلمة التكوين من الفعل كون ومعناها لغويا إعطاء الشيء شكلا معينا ، ويقابله باللغة الفرنسية الفعل former ذات المصدر اللاتيني farmare في حين يقابل هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية الفعل train

ويرى معظم المختصين "ان التكوين و التطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي الى تحقيق أغراض و أهداف المؤسسة"[1]

ويلاحظ في هذا التعريف ان التكوين هو عملية للتعلم اي انه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف الموائمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها

ويعرف التكوين هو تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في اداء العمل ، اوالتنمية وتطوير مالديه من مهارات وخبرات مما يزيده من كفاءته في اداء عمله الحالي او بعده لاداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.

كما يعرفه lanfer بانه حق لكل العمال ويخص اكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شئ وهووسيلة للمؤسسة من اجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني

[1] وليام ر تريسي ترجمة سعد احمد الجبالي، **تصميم نظم التدريب و التطوير**، معهد الإدارة العامة الرياض ،2004 ،ص15

كما عرف الباحث مهدي حسن زوليف التكوين على انه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة ،تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية ،وذالك لاكتساب المعارف التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة ، وأنماط سلوكية ومهارات ملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته على الاداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق فيه الشروط اللازمة لإتقان العمل "[2]

التكوين هو تللك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او بعده لأداء عمل ذات مستوى اعلى في المستقبل "[3] كما يعرف التكوين p.casse، بأنها العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الافراد المهنية و التقنية او السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في اطار تنفيذ المهام و الاطر المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية[4] من هنا نستنتج أن التكوين هو الوسيلة التي تمكن من تطوير وتنمية قدرات الموظف و مهاراته وكذا معارفه وذالك حتى يتمكن من القيام بمسئولياته المهنية اتجاه الإدارة او الاستجابة لمتطلباتها في حين ان المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في مادتيه 104 و 105 من الامر 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الاساسي للموظف العمومي على انه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية و التطبيقية وتنميتها وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة، التزاما منه بمتابعة دورات و انظمة التكوين التي تنظمها المنظمة في اطار احتياجاتها بغية تحديث او تعميق او تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية.[5]

---

[2] حسين فنيش، **دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وافاقه** ،دار بلقيس الجزائر 2017 ص 20

[3] السعيد بن يمينة ،**تنمية الموارد البشرية** ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط06 2015 ص 92

[3] - Pierre casse، **formation performanter**، office des publication universitaires centrale ben aknonalger 1994 p 48

[5] - الامر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 ج ر ج ج رقم 46 لسنة 2006 ص 10

ثانيا : بعض المفاهيم المتعلقة بالتكوين

هناك بعض المفاهيم التي لها الصلة المباشرة بالتكوين تأتي في سياقه منها ما يلي:

1- التدريب :

إن تحليـل مفهـوم التكـوين فـي هـذه الدراسـة يسـتوقفنا الـى تمييـزه عـن بـاقي المصطلحات على غرار مصطلح التدريب فهما متداولان كثيرا حيث يستخدم الأول "التـدريب" كترجمـة بالإنجليزيـة traning أمـا كلمـة تكـوين فهـي ترجمـة للكلمـة الفرنسـية formation ولا يختلـف مـدلول الكلمتـين فـي شـيء مـن حيـث مدلولهما[6]ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي لذالك فمن ناحية واقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا انه يبقى امتداد لعملية التكوين[7] فمصطلح التكوين اشمل واعم من مصطلح التدريب .

التعليم و التعلم:

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين مفهومي التكوين والتعليم إلا أن الفرق يبرز في أن التكوين يحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد من خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام "[8]

كما ينظر لظاهرة التعليم على إنها زيادة مقدرة الأفراد على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية

---

[6] احمد طرطار ، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية** ،مرجع سابق، ص88

[7] سعاد عامر ، مرجع سابق، ص 18

[8] عمر سالم الزروق ، مرجع سابق ص 11

أما التعلم ففي المعجم المتخصص فيعرفه بأنه "اكتساب تصرف جديد وهو القدرة على ممارسة سلوك جديد و اتجاهات جديدة ".[9]

فهو يعبر عن التغيرات السلوكية لدى الفرد والناتجة عن الميزات التي يمر بها و الخبرات و التجارب التي تمر بحياة الإنسان وتكسبه رصيدا من الدوافع لتغيير السلوك وبصفة دائمة.

الاعداد ان مصطلح الاعداد اوما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كاتعليم والتكوين وغير ذلك حيث يعني عملية تستهدف اضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد .ويبدا الاعداد حيث ينتهي التعليم كما يبدا التكوين حيث ينتهي الاعداد بانسبة للفرد.

المطلب الثاني : أهمية و مبادئ التكوين

أولا : أهمية التكوين

تكمن أهمية التكوين في ثلاث مستويات :

1. **أهمية التكوين على مستوى العمال المكونين في المنظمة:**[10]

- ✓ يساهم التكوين في زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في مجال تخصصه لأداء عملهم بكفاية واستيعاب لدورهم فيها وتحسين قدراتهم مع تحسين فهمهم للمنظمة.
- ✓ يخلق التكوين الدافعية نحو العمل من طرف المتكون وشعوره بالرضا واهتمام المنظمة به اي روح الانتماء الى التنظيم وارتفاع معنوياتهم.

---

[9]- **encyclopédique de l'éducation et de la dictionnaire**، et christianeetévé، Philippe champy **université ednathan**،**formation**، paris، 1998، p82

1- أ-إبراهيم عبد الله و أ.حميدة مختار، **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السابع ، فيفري 2007 ، ص3

- ✓ التكوين يعتبر حافزا ايجابي لزيادة الإنتاجية دون أخطاء وبطريقة فعالة مع تشجيع او علاوة إضافية بحيث يترتب زيادة في الأداء.
- ✓ التكوين يؤدي الى إزالة جوانب الضعف و القصور ي الأداء و سلوك العاملين الحالي و المتوقع الذي يتنافى مع المستوى المرغوب من طرف المنظمة
- ✓ التكوين يؤدي إلى تطوير المهارات والقدرات التي تسمح للعاملين من التخلص من حالات التوتر و القلق و الاغتراب و الحد من الصراعات التنظيمية.
- ✓ يساعد التكوين في اتخاذ القرارات الجيدة من طرف الأفراد العاملين
- ✓ يساهم التكوين في تطوير القدرات الذاتية للعاملين على التفكير و الرؤية و التحليل من أجل المشاركة أكثر في الخطط وتحقيق الأهداف و تنفيذها بطريقة عقلانية مع التقليل عمل الإشرافيين من الرقابة اي تحقيق الرقابة الذاتية.

2. أهمية التكوين على مستوى المنظمة [11]:

- ✓ التكوين يوفر للمنظمة عناصر بشرية مكونة و مؤهلة للقيام بالمهام على الوجه المطلوب لتحقيق الاهداف بفعالية.
- ✓ يخفض التكوين نفقات العمل من خلال الإقلال من حجم الإشراف الإداري عن طريق تقليل الرقابة على تنفيذ و تصحيح الأخطاء.
- ✓ يعمل التكوين على استقرار العاملين بالمنظمة والتقليل من دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المنظمة و التنظيم معا وعدم وقوعها في مشكلة الانتقال والتوظيف الغير مخطط.
- ✓ التكوين يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف العاملين بها من الأجل السعي لتنفيذها.

---

[11] – نفس المرجع السابق ،ص4

- ✓ يســاهم التكـوين فــي ربـط أهـداف العمــال بأهـداف المنظمـة و خلـق اتجاهات إجابيه داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- ✓ التكوين يدفع على قيام المنظمة بدورها الاقتصـادي و الاجتمـاعي فـي في المجتمع من خلال توفير مناصب الشغل وفرص العمل و التقليل من البطالة.
- ✓ التكـوين يـؤدي الـى توضـيح السياسـات العامـة للمنظمـة و يسـاعد فـي تجديد وإثراء المعلومات التي يحتاجها لصياغة اهدافها وتنفيذها.

3. أهمية التكوين على مستوى تطوير العلاقات الإنسانية:

- ✓ يؤدي التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية داخل محيط العمل مما يـؤدي الـى تـرابط بـين العـاملين فـي المنظمـة ويجعـل هـذه العلاقـات إثـر قـوة وصـــلابة وذالــك بقصــد تكثيــف الجهــود وتوجيههــا وتحقيــق الأهــداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى ما يلي :
  - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي للعمال.
  - تطوير إمكانيات التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة .
  - تمتين العلاقة بين الإدارة والعاملين .
  - كما يساعد التكـوين فـي مواكبـة المتغيـرات المتسـارعة مـع تشـجيع الثقافة التنظيمية القائمة على اساس التعلم والتكيف المستمر.

ثانيا : مبادئ التكوين

- **لقد** توصـلت الابحـاث والدرسـات الموسـعة حـول التكـوين الـى مجموعـة مـن المبـادئ التـي يمكـن اعتبارهـا معـايير ارشـادية لنقـل المهـارة والمعرفـة بمـا يتماشى مع المصلحة المؤسسة ومن اهم هذه المبادئ

1) –التكوين نشاط مستمر :[12]

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي يتصفح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات الوظيفة .بعد ذالك تأتي عملية الإعداد و التهيئة كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد من اكتشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء وهناك حلقة مهمة أخرى وهي القيادة والإشراف والتوجيه للفرد في ممارسته لوظيفته ثم تأتي مرحلة تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي إكساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أداءه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو موقع تنظيمي جديد.

2) –التكوين نشاط متغير و متجدد:[13]

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات مما تستدعي ان يتصف بالتغيير والتجديد سواءا في الأساليب أو في الاستراتيجيات و الوسائل فالمتكون يغير عاداته وكذا مهاراته ورغباته بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية كما تتغير الاستراتيجيات و سياسات المنظمة وأهدافها وحصيلة كل ذالك أن تصبح إدارة الموارد البشرية تتكيف مع نظام التكوين موازاة مع هاته المتغيرات وذالك من خلال

-التعرف المستمر على الاوضاع الادارية و الفنية في المنظمة و التغيير في أوجه نشاطها و اساليب العمل فيها

1- غنية بودوح ، **استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية**، رسالة تدخل ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه ،كلية العلوم الاجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،ص99.

[13] – غنية بودوح ، مرجع سابق ، ص100

- التجديـد المسـتمر فـي أنمـاط البـرامج التكوينيـة و اسـاليب و معـدات التكـوين المستخدمة

3)- التكوين نظام متكامل :

إن هذا المبدأ يؤكد ان التكوين لـه صـفة التكامـل و الترابط فـالتكوين لـيس نشـاطا عشوائيا بل له اهداف محددة وينظـر لـه باعتبـاره نظامـا متكـاملا يتكـون مـن اجـزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من اجل اداء وظـائف تتكـون محصـلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله.

4)- مبدأ التدرج :

حيث يبدا التكوين لمعالجة الموضـوعات البسيطة ثم يتدرج او ينتقل الـى الاكثـر صعوبة وهكذا حتى تصل المشكلات الاكثر تعقيدا.

5)- التكرار :

يساعد التكرار علـى تعلم الاداء لأي عمل امـا مقدار التكرار فيتوقف علـى طبيعـة المهارة المراد تعلمها وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

6)- الدوافع والحوافز :

كلما كان الدافع قويـا لـدى المتكـون كلمـا سـاعد ذالـك علـى سـرعة الـتعلم و اكتسـاب المعرفة و المهارات الجديدة فلكي تتحقق الفاعليـة للمتكـون يجـب ان يـرتبط التكـوين بحاجة حقيقيـة لـه يرغـب فـي اشباعها مثل تحسين الاداء او الترقيـة او زيـادة مسـتوى الـدخل كمـا تتوقـف فاعليـة بـرامج التكـوين علـى وجـود نظـام سـليم للحـوافز لحـث العـاملين علـى الاقبـال علـى التكـوين بجديـة ويـرتبط بنظـام التكـوين نظـام الثـواب و العقاب .

7)- مراعات الفروق الفردية :

إن الاختلافات بين الافراد من حيث الذكاء و القدرات والطموح و الاتجاهات لها اثر كبير على التكوين ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند التخطيط للبرامج التكوينية و تحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

8)- الإرشاد و التوجيه :

الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بالإرشاد افضل بكثير من التكوين بدونه فإرشاد المتعلم الى الطرق التي يقتصد فيها الوقت و الجهد حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من اول محاولة بدلا من الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذالك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة نتيجة التكوين.

9)- التكوين عملية منظمة ومحددة :

إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الاهداف المرجوة حيث يجب ان يكون استثمار مخطط في مجال تطوير المعارف و المهارات والمواقف التي يحتاجها الفرد لأداء عمله كما انه ليس نشاطا مفتوحا بل محدود فهو لا يتبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ وإنما هناك علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به و المناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.

المطلب الثالث : أنواع و أهداف التكـويـن.

أولا : أنواع التكـويـن.

يتخذ التكوين صورا وانواعا مختلفة تتباين في الاسلوب و الهدف حسب المواقف فا المؤسسة تختار بين انواع التكوين ماينسبها وذلك حسب التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا والتنضيم وعمل المؤسسة وطبيعة السوق العمل وهي كما يلي :[14]

1) –حسب مرحلة التوظيف :

- **توجيه الموظف الجديد :** يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدم له لمباشرة عمله الجديد وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الاهداف منها :

أ- الترحيب بالموظفين الجدد و إحساسهم بدورهم المستقبلي للمنظمة

ب- تهيئة الموظفين الجدد و تكوينهم على كيفية العمل و تختلف طريقة تصميم برامج تكوين الموظف من منظمة الى اخرى فمعظمها تستعمل طريقة اسلوب المحاضرات والبعض الاخر يعتمد على المقابلات بالمشرفين والبعض الاخر يعتمد على الكتيبات المطبوعة

- **أثنـــاء العمـــل :**ترغب المنظمة احيانا الى تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان اخر حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين بحيث تسعى وتشجع المنظمة على ان يقوم المشرفين المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي للمتكون ويزيد من اهمية هذا التكوين ان كثيرا من الأعمال تستند على الآلات اليوم وهو ما تتميز به من التعقيد و الحداثة و التجدد المستمر الامر الذي لا يكفي معه استعداد العامل او الخبرة السابقة و الماضية فعلية بالتكوين من أجل فهم طريقة استعمال هاته التكنولوجيا فيتلقى تكوينا مباشرا عليها لكن يعاب على هذا النوع من

[14]– أحمد ماهر "**إدارة الموارد البشرية** "،مركز التنمية الإدارية ،الإسكندرية ،ط2 ،1995 ،ص323 325

التكوين انه لابد من ضمان بان المشرف يجب ان يكون ماهرا و نموذجا يقتدى به وإلا فالتكوين سيكون فاشلا.

- **بغرض تجديد المعرف و المهارات :**حينما تتقادم مهارات ومعارف الفرد على الاخص حينما يكون هناك اساليب عمل وتكنولوجيا وانظمة عمل جديدة يلزم الامر تقديم التكوين المناسب لذالك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وانظمة الكمبيوتر في الاعمال الى المعرف ومهارات جديدة تمكنهم من اداء العمل باستخدام الانظمة الحديثة.
- **التكوين بغرض الترقية و النقل :**تعني الترقية و النقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد مع المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى لها وهذا ال اختلاف هو الفرق المطلوب في التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ويمكن تصور نفس المر حين تكون هناك رغبة للشركة في ترقية احد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية الى وظيفة ادارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعرف و المهارات الإدارية والإشرافية
- **التكوين للتهيئة للمعاش :**في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على المعاش وبدلا من ان يشعر الفرد فجأة انه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل او طرق الاستمتاع بالحياة و البحث عن الاهتمامات اخرى غير الوظيفية و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2)- حسب مكان التكوين:[15]

- **التكوين الداخلي :**قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة و بالتالي يكون عليها تصميم البرامج او دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج

---

[15] – احمد ماهر، نفس المرجع السابق ، ص327

ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع اخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل training on –th -job وهذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللزمة لأداء العمل ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف اداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز المواقع والعمل.

- **التكوين الخارجي :** تفضل بعض المنظمات ان تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها وذالك إذا كانت الخبرة التكوينية وادوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة وربما خارج الدولة ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بشركات خاصة او الالتحاق بالبرامج الحكومية

أ – شركة التكوين الخاصة :على اي منظمة تسعى الى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب او شركات تكوين خاصة ان تطمئن على جدية التكوين فيها وان تفحص مستوى التكوين وان تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و المنظمات الخاصة.

ب – البرامج الحكومية : تقوم الدولة احيانا بدعم برامج التكوين وذالك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة او من خلال الغرف و الصناعية والتجارية و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

3)-حسب الوظائف :

- **التكوين المهني والفني :** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية من امثلتها النجارة الكهرباء الصيانة بمختلف انماطها ...الخ .
- **التكوين المتخصص :**يكمن هذا النوع من التكوين في المعارف و المهارات والتي تخص الوظائف الاعلى من الوظائف المهنية و الفنية وتشمل على المحاسبة والمشتريات الموارد البشرية ...الخ والمعرف(والمهارات وما يلاحظ على هذا النوع ارتكازه لحل المشاكل والتخطيط ومتابعة اتخاذ القرار وتصميم الأنظمة.
- **التكوين الإداري :**ويشمل على المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإشرافية الوسطى والعليا وهي تتضمن التخطيط و التنظيم

و الرقابة واتخاذ القرارات و التوجيه و القيادة و تحفيز وإدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال.

- **جدول رقم 01 أنواع التكوين [16]**

تقسم انواع التكوين كما يلي

مرحلة التوظيف	**نوع الوظائف**	**المكان**
-توجيه الموظف الجديد **-التكوين اثناء العمل** **- تكوين لتجديد المهارات و المعارف** **- تكوين بغرض الترقية والنقل** **- التكوين للتهيئة على المعاش**	**-التكوين المهني و الفني** **-التكوين التخصصي** **- التكوين الإداري**	**-داخل المنظمة** **- خارج المنظمة** **1-شركات خاصة** **2-برامج حكومية**

المصدر : أحمد ماهر **"إدارة الموارد البشرية "**.

ثانيا : أهداف التكوين :

ان اهداف التكوين عديدة ومتنوعة تختلف باختلاف البرامج التكوينية ومدتها وطبيعتها ولكي ينجح التكوين يجب ان يسعى الى تحقيق حاجة من الحاجات ولهذا وجب ان توضع اهداف وأغراض معينة و إقرار ببدء تنفيذ برنامج تكويني

---

[16] احمد ماهر ، مرجع سابق ،ص 323

والغرض من التكوين بصفة عامة هو التنمية في كل شيء (تنمية المهارات وتطير وتحسين معدلات الرضى و الاتصالات و العلاقات الإنسانية...) الى جانب تحديد أهداف التكوين يجب ان تكون هناك رغبة حقيقية من جانب الإدارة للاستفادة من التكوين يشمل كل الأفراد داخل المنظمة من رئيس مجلس الإدارة الى غاية اصغر عامل في المؤسسة وتهدف برامج التكوين لإمداد العاملين بالمعرفة والمهارة في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل ، كما ان التكوين لابد ان يؤدي لتعليم الفرد ان يكون قادرا على القيام بعمل محدد (ولا يعني التكوين اننا نساعد هذا الشخص في اكتساب المعلومات التي تساعده على القيام بمثل هذا العمل بصفة عامة).

وعموما فإن كل برنامج تكويني يسعى لبلوغ الاهداف التالية:

-ازالة نقاط ضعف الافراد سواء تعلق ذلك بالاداء الحالي او المستقبلي المتوقع فبواسطة معالجة نقاط ضعف الاداء يمكن تحسين الاداء مما يساهم في التطوير المؤسسة وتحقيق الاهدافها

- رفع الكفاية الإنتاجية وذالك من خلال مجموعة من الوسائل لعل اهما زيادة في الإنتاج ،تخفيض التكاليف ، زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة اداء الأفراد ، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والموارد[17]
- يجب ان يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته[18]
- يجب ان يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم و ذالك من خلال
  - إمدادهم أولا بأول بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المنظمة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال

[17] -نزيهة بوعود ،**دور التكوين في تنمية الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير ،جامعة قسنطينة ،2002 ،ص68

[18] -علي غربي ، **تنمية الموارد البشرية** ،جامعة منتوري قسنطينة 2004 ص 62

- تسهيل رسائل الاتصال سواء أكان من الأعلى إلى الأسفل أو العكس (الاتصال الصاعد والهابط) بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات و أعمال المنظمة.

مما سبق يمكننا القول أن النشاط التكويني يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة الى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد وذالك بتوفير فرص لمهارات او معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

المطلب الرابع : أساليب التكوين ومكوناته :

إن فعالية التكوين تقوم على عدة مراحل ومن بينها الاختيار السليم لأسلوب التكويني المناسب ولقد اختلفت الأساليب وتعددت في حين بقي الهدف واحدا ألا وهو فعالية أنشطة التكوين وبرامجه وضمان عملية التعلم وفيما يلي أهم الأساليب المستخدمة في التكوين :

1- المحاضرة :تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التكوينية و التعليمية التي تستهدف توصيل المعلومة من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين[19]فالمحاضرة تدخل إذن في مجال الطرق التي تعتمد عليها أساسا على الحديث و العرض ودور المتكون في هذه العملية دور سلبي عادة فهو يقوم في معظم الأحيان بالاستماع و تسجيل النقاط الأساسية دون مشاركة فعالة في اكتشاف المعرفة آو بناءها.

تستخدم المحاضرة عموما كأسلوب للتكوين من اجل نقل المعارف النظرية خاصة ،ويصلح هذا الأسلوب في برنامج تكويني يهدف إلى معرفة قانون جديد و تطبيقاته في العمل مثلا غير أن الجانب العملي للقانون يفتح الباب أمام مفهوم الكفاءة فمعرفة قانون العمل مثلا شيء والقدرة على تطبيقه شيءأخر ويمكن عند أية محاضرة فسح المجال في أخر الحصة للأسئلة المختلفة ما يرفع من فعالية هذا الأسلوب.

[19]-توفيق عبد الرحمان ،**التدريب** ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ،1994،ص192

2- الـنـــدوة : بموجب هذه الطريقة تشترك مجموعة من المتكونين في دراسة وبحث موضوع معين ،ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عن الموضوع ، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من أراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الراي من جانب كافة الأعضاء [20] وهذا الاسلوب يشبه كثيرا اسلوب المحاضرة حيث يعتمد في الدورات التكوينية التي تهدف اساسا الى نقل معارف نظرية جديدة او تغيير أفكار و اتجاهات أو تعديلها ويشمل هذا الاسلوب الوظائف التي تتطلب شهادات وكفاءات عالية فهو يصلح لتعليم المهارات الدقيقة والمبرمجة بطريقة واسعة.

3- التـدريب فـي الصـناعة : يهدف هذا الاسلوب بصفة رئيسية الى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط في ظروف قريبة من ظروف العمل وقد طور هذا الأسلوب في مصانع الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية إبان الحرب العالمية الثانية لتحسين اداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيته ومفاد هذا الاسلوب هو تعود الأفراد على آلية العمل ويتم ذالك على ثلاث مراحل

3-1-المرحلة الاولى :يتم خلالها تحليل العمل وهو تجديد العمليات و الادوات اللازمة للاستخدام والتعرف على المهام والانشطة الرئيسية للعمل .

3-2-المرحلة الثانية :إعداد برنامج التكوين تحديد المتكونين المهام والوقت .

3-3مرحلة الثالثة :تنفيذ برنامج التكوين من طرف المتكون الذي يقوم بـ :

- ✓ تهيئة الفرد من أجل تعريفه بما هو مطلوب منه ودفعه للإنجاز.
- ✓ شرح العمل وكيفية أدائه وضمان فهم المتكون لكل الخطوات .
- ✓ يقوم المتكون بالمهمة بمفرده مع التعليق على كل ما يقوم به وهذا كاختيار اولي

.

[20] Alain meignant **manager la formation** 6ém édition glaisons paris 2003 p215

- ✓ التكـوين علـى العمـل بـالتكرار حتـى الوصـول الـى النوعيـة المطلوبـة و الكميـة اللازمة.

4- الإشراف المباشر :يهدف هذا الاسلوب الـى إكسـاب الفرد معـارف ومهـارات و اتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل حيث يكون لكل متكون فرد يشرف على تكوينه ويقوم بتعليمه لخبراته ومهاراته الخاصة.

ويلاحـظ ان المتكـون يقـوم بإكسـاب خبـرات المكـون مـن خـلال الحـديث معـه و الملاحظة المباشرة لأدائه وهكذا يكتسب الفرد المهـارات اليدويـة و الاتجاهـات التـي يبنيها المكونون وهذا عن طريق عملية التقليد.

5- التمارين والاعمال التطبيقية : وتهدف هذه الطريقة الى تدعيم تعلم المعـارف و المهـارات حيـث يقـوم المكـون بتقـديم المـادة التعليميـة علـى شـكل دروس معينـة ثـم يطلـب بعـد ذالـك مـن الفـرد القيـام بتطبيـق مـا تعلمـه علـى شـكل تمـارين او اعمـال تطبيقية و تستعمل هذه الأساليب في التعليم الاكاديمي خاصـة كمـا يمكـن ان تستخدم في المؤسسات لتعليم المهندسين بعض التقنيـات الإداريـة و التسييرية التـي تستخدم في إدارة المشاريع مثلا .

6- التكـوين علـى رأس العمـل : ويعـرف بـالتكوين فـي الوظيفـة ويـتم التكـوين فـي الوظيفـة بتكـوين الفـرد فـي نفس موقـع العمـل ، بحيـث تتـولى شـخص معين تكوينـه لغايـة ان يصـبح جـاهزا لتنفيـذ العمـل بنفسـه وقـد يكـون الشـخص المكلـف بـالتكوين موظفا سابقا او شخصا متخصصا في التكوين[21].

ويستخدم هذا الاسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد فـي وظـائفهم للرفـع مـن ادائهـم في اقرب أجل وتفادي الاخطاء التي يمكن ان يرتكبونها فتعيق السير العادي للنشاط بالمنظمة او بوحدة من الوحدات

وهكذا فـالتكوين علـى راس العمـل اسلوب بسيط وشـائع الاسـتخدام ويصـنفه الكثيـر كطريقة من طرق التكوين غير الرسمي ذالك لكونه لا يدخل ضـمن برنـامج تكـويني

[21]-سعاد نائف البرنوطي ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،2001 ص453

معين فهو عملية اعتيادية هدفها الرئيسي الإسراع في إدماج الأفراد في وظائفهم الجديدة .

7- دراسات الحالات : الحالة هي وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة تعد لأغراض الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة و المتكررة لشاغل وظيفة معينة كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف و تقرير كيفية معالجته[22] ويعتمد هذا الاسلوب في التكوين على مهارات التحليل و تشخيص المشاكل و اتخاذ القرارات وهو يطبق منهجية الاكتشاف في التعلم .

تسمح الحالات بوجود رؤى مختلفة وبالتالي اقتراح حلول مختلفة لنفس المشكلة او الحالة وتستخدم خاصة في تكوين الإطارات و المديرين الذين تتصف أعمالهم بجانب كبير من التغيير وعدم التأكد.

8- البريد الوارد :يكون التكوين بالبريد الوارد بتزويد المتكون بسلة فيها ما يشبه مذكرات ورسائل ترد اعتياديا الى شاغل وظيفة معينة ويتم مطالبته بأن يبث فيها كما لو استلمها فعلا فيحدد لكل منها القرار و الإجراءات المناسبة في كل حالة[23] ان البريد الوارد هو بمثابة العاب يقوم بها كل متكون فهي طريقة ممتعة و محفزة فالمتكون يتصرف وكأنه مسؤول عن الوثائق و المذكرات التي يفترض انه سيعالجها فيرتب اهميتها ويعالجها ويتخذ القرارات الخاصة بكل وثيقة كاي إداري بالمؤسسة ولابد من الإشارة للدور الكبير الذي تمثله المعلومات المرتدة التي يزود بها الفرد عن قراراته وكذا القرارات النموذجية في تثبيت المهارات و المعارف التي يتعلمها.

9- تقمص الأدوار :لعب الادوار يقوم على اساس خلق ظروف مشابهة للواقع ويطلب من المتكونين المشاركة بتقمص ادوار مختلفة تمثل شخصيات معينة[24] و

---

[22] –سعاد نائف البرنوطي نفس المرجع السابق ،ص457

[23] – نفس المرجع السابق ،ص460

[24] Shiman l Dolam et randall s schuler **la gestion des ressources humaines au senil de l'an 2000** Gd du renoveaupedagogique QUEBEC 1995 P426

الهدف من هذا الاسلوب هو تنمية مهارات الافراد في التفاعل مع الآخرين تغيير الاتجاهات و اكتساب مهارات قيادية وبعض التقنيات كالقيام بالمقابلات ...إلخ.

10- المحاكـــاة : يشبه الأسلوب السابق من حيث خلق ظروف تحاكي الواقع العملي ووضع المتكون في موقف معين ليتدرب عليه وعلى معالجته [25] و الهدف من وراء هذا الاسلوب هو التكوين على مهارات التشخيص والتحليل لمواقف معقدة و كثيرا ما يستخدم الحاسوب في هذا المجال خاصة التكوين على الأعمال التي تمثل بعض الاخطار فعلى سبيل المثال نستعمل المحاكاة في التكوين على قيادة الطائرات و التي تستدعي من المتكون معرف و مهارات واتجاهات جد عالية ومتخصصة مثل تكوين السماسرة في أعمال السوق المالية والتي تحتوي على درجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد.

11- تدريب الحساسية : هو أسلوب يهدف الى تغيير اتجاهات الافراد وذألك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم واتجاهاتهم السلبية و مساعدتهم على تغييرها او تعديلها. إن هذا الاسلوب يحتاج الى مكون نتخصص في هذا المجال حيث يجمع المتكونين في مجموعة ويوضعون في موقف معين وتتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم الى الملاحظة والمناقشة .

ان معرفة اثر اتجاه معين او سلوك معين على مجموعة ككل وعلى الافراد الاخرين امر اساسي فكلما امكن للفرد التعرف على سلوكياته و السلوكيات ذات الاثر السلبي على الجماعة او الفراد كلما امكن له من تغييرها بما يتماشى و اهدافه من جهة و اهداف الجماعة او المنظمة ككل من جهة اخرى .

[25] سعاد نايف البرنوطي ، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ،مرجع سابق ،ص458

المبحث الثاني: مراحل إعداد البرامج التكوينية.

المطلب الاول :مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية.

أولا :تخطيط للبرنامج التكويني.

التخطيط للتكوين هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية و تحديد الأهداف بمراعات الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها.

1- أهمية التخطيط للبرنامج التكويني:

- ✓ يربط الأهداف مع بعضها البعض و بالتالي يعمل على إيجاد الترابط والتكامل و التناسق بينها
- ✓ يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية و الطرق و الإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بفاعلية.
- ✓ ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المنظمات.
- ✓ يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف التكوينية و التصميم و التقييم و المتابعة لها .
- ✓ يحقق الأمن النفسي لأفراد المنظمة حيث ان الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء

.2-خطوات التخطيط للتكوين :

- الاعتماد التمهيدي للخطة :اي تحديد اهداف الخطة التكوينية وذالك من خلال الأسئلة المطروحة او من خلال التنبؤات للاحتياجات.

- جمع المعلومات والبيانات المطلوبة : وذالك من أجل حل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب كل المشكلة الأخرى وتحديد المصادر و الوسائل سواء رسمية او غير رسمية.

- تحليل البيانات و المعلومات المجمعة ويكون على مستوى المنظمة ككل.

- رسـم سياســات التكـوين وتطبيقاتهـا :يقصـد بالسياســات التكوينيــة تلـك الوسـائل والأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف او الاستراتيجيات العامة

- إعداد الميزانية التقديرية للتكوين : حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق و أبوابه من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات و الأجهزة و الإنفاق الجاري على الأجور و المرتبات و المنح و الماد التكوينية كذالك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات او من الارباح او عائدات الدولة.

- إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها : بعد إعداد الخطوات السابقة يتم عرضها فعليا على السلطة المختصة لإقرارها حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية و البحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة و الأهداف ومدى تأثيرها على قيم المنظمة و الأفراد.

ثانيا : تحديد الاحتياجات التكوينية :[26]

1- تعريف الاحتياجات : إن الاحتياجات التكوينية هي الأساس الذي يرتكز عليه التكوين السليم من أجل تحقيق الكفاءة و حسن أداء عمال التنظيم و ارتقاء معلوماتها و مهاراتها وتحسين اتجاهاتهم .

تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية من أهم المراحل المتعلقة بالعملية التكوينية لأن تحديد الاحتياجات بشكل دقيق و سليم يجعل النشاط التكويني نشاطا واقعيا ويوفر كثيرا من الجهد و النفقات وتعرف الاحتياجات التكوينية بأنها مجمل التغيرات و التطوير المطلوب إحداثه في معلومات و مهارات العمال قصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير عمله و الإنتاج و تحول دون تحقيق أهاف المنظمة.

عمر بلخير جواد ، **دور التكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الإقتصادية ،دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته سعيدة** ،رسالة دكتوراه في علوم التسيير و الإقتصاد ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015-ص107[26]

ويكون تحديد الاحتياجات التكوينية في المنظمة على المستويات التالية :

- ✓ تقدير الاحتياجات على مستوى الوظيفة.
- ✓ تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد.
- ✓ تقدير الاحتياجات على مستوى المنظمة.
- ✓ تقدير الاحتياجات على مستوى الجماعة.

2-طرق تحديد الاحتياجات التكوينية [27]:

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية تختلف من منظمة الى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي :

أ – تحليل التنظيم :

- عن طريق تحديد المواقع التنظيمية التي بحاجة إلى التكوين وقدرة الموارد البشرية على الأداء الحالي و المستقبلي

-التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة ،ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المنظمة وهي عملية مستمرة فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة اليه خاصة في ضل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو و تطور المنظمة.

ب – تحليل العمل :

اي تحليل وتحديد الأعمال و الوظائف التي تتعلق بها التكوين او ببعض جوانبها مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى ان يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي ان تكون عليه مستقبلا حتى يتحقق اقصى منفعة منها وعليه

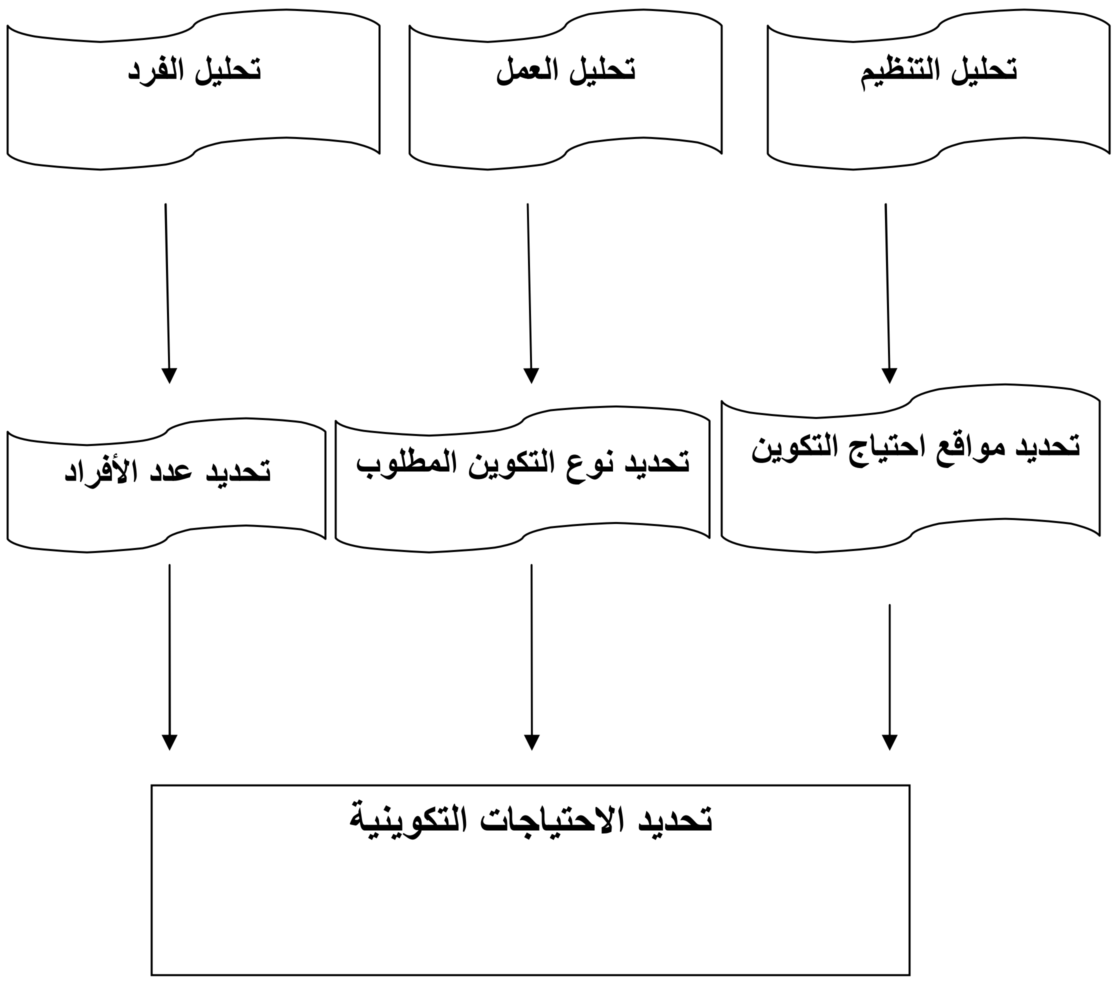
[27] أحمد السيد الكردي ،**مبادئ التدريب (التكوين)الإداري** ،مصر ،2010 ،ص17

فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.

جـ - تحليل الفرد :

بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة الى تكوينهم بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية و الغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة او لتأدية وظيفة جديدة ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة في التحليل مع بعضها وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ويمكن توضيح ذالك في الشكل التالي:

الشكل رقم01 يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية[28].



المصدر : أحمد السيد الكردي ،**مبادئ التدريب (التكوين) الإداري** .

حيث ان الشكل يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية تحليل التنظيم ومنـه تحليل العمل ثم تحليل الفرد وهذا من خلال تحديد من هي الوحدة الوظيفية التي تحتاج الى تنمية وتطوير قدراتها من خلال اكتشاف بؤر القصور من الوحدات التنظيمية التي يحتاج افرادها للتكوين وكذا نوع التكوين المطلوب ومن هم الموظفين المعنيين بالتكوين وعددهم .

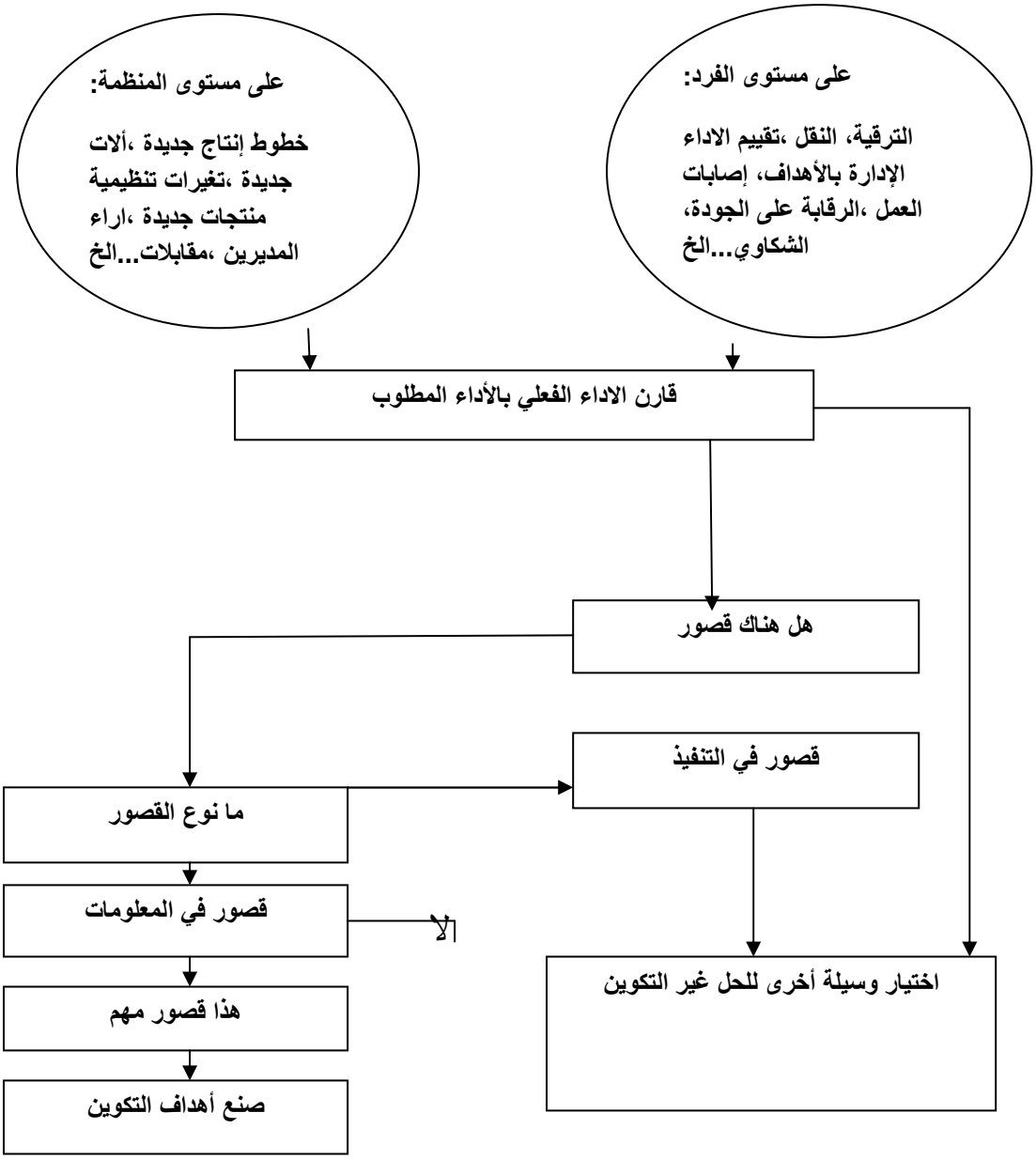
28-أحمد السيد الكردي ، مرجع سابق ص17

المطلب الثاني : مرحلة تصميم البرامج التكوينية

أولا :تعريف تصميم البرنامج التكويني:

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح اي برنامج تكويني و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية تصميم التكوين يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا اوفر على المستويين المادي والمعنوي وذالك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية المتوصل اليها والشكل التالي يبن شروط تصميم البرنامج التكويني.

الشكل رقم 02يوضح تصميم البرنامج التكويني[29]



المصدر : أحمد ماهر "**إدارة الموارد البشرية** "

[29] أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص340

ثانيا :خطوات تصميم البرنـامج التكويني :[30]

1- تحديد أهداف البرنـامج التكويني :

الأهداف هي التي ما تم تحقيقه من البرنامج التكويني وهذه الاهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها و إقرارها مقدما و توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكياتهم وفي ضوئها يتم وضع المادة التكوينية

2- تحديد الترتيب والتتابع :

ويقصد به السباق الذي يتم فيه عرض او تناول الموضوعات او المفردات و ينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم كالانتقال من المواضيع العامة الى الخاصة و من السهلة و المعروفة الى الجيدة و الصعبة .

3- محتويات البرنـامج :

تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني و المقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين فيها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من المواضيع و المواد التكوينية من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي أو شرائح في برنامج او على شكل مقالات وبحوث.

4- تحديد اساليب التكوين :

وهذا حسب ما ذكرناه سابقا فهي تعتمد على الأسلوب المناسب لها لإنجاح البرنامج التكويني.

5- اختيار المكونـــين :

فهي من أهم عوامل نجاح العملية او البرنامج التكويني في الوصول الى الأهداف المسطرة عند تصميمه وهو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال

---

[30] – أحمد ماهر ، مرجع سابق ،ص345

المعلومة وفهمها ولكن قد تكون الميزانية المخصصة لها تحد من نجاحه حيث يجب ان يتميز المكون بالكفاءة التخصصية والتحضير الجيد للبرنامج.

6- اختيار المتكونيـن :

لكي تكون العملية ناجحة لابد من المصمم ان يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه للتكوين.

- الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى

-الرغبة في تعلم المهارات الجديدة.

- الحد الادنى من الخبرة الشخصية التي يمكنه من المشاركة في البرنامج التكويني

- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و إستعاب الموضوعات التكوينية.

7- تحديد مكان وزمان التكوين :

لابد من تحديد مكان التكوين وزمان البرنامج التكويني و المدة الكافية لاستيعابه و القيام بالتكوين و يكون مجهز بظروف التكوين من معدات و آلات و غيرها.

المطلب الثالث :مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني و إخراجه الى الميدان ،وهذه المرحلة مهمة صعبة إذ فيها تتبين حسن سلامة و تخطيط و تصميم البرامج التكوينية و ينعكس نجاحها و فشلها إيجابا و سلبا على مرحلة تقييم البرامج التكوينية وبما أن تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري الى الميداني.

حيث عندما تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج فإنه على إدارة البرنامج أن تراعي امورا و جوانيا لضمان حسن تنفيذ البرنامج و التي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها وهي :

اولا :الإجراءات الفنية و الإدارية لتنفيذ البرنامج التكويني[31]

1-بالنسبة لتنسيق البرنامج :

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- موعد بدأ البرنامج و موعد انتهائه.
- توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

2-بالنسبة للمرافق و التسهيلات التكوينية :

يتضمن هذا الجانب ما يلي :

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج مثلا (قاعة كبيرة و حجرات صغيرة)
- تصميم طريقة جلوس المتكونين(على شكل طاولـة مستديرة او مضيئة وغير ذالك من الوسائل المعنية بعملية التكوين)

3- بالنسبة لتجهيز المطبوعات :

ويتضمن ما يلي :

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.
- إجراءات الطباعة .
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

4- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج :

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها .

1-يمينة زكلال ،**أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2012-2013،ص28

- معرفة المشاركين بشكل جيد ، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج و احترام قدراتهم و العمل على حل مشاكلهم.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التكويني و نقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشتركين
- المحافظة على حسن إدارة الجلسات و الحرص على البدا و الانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات و نقاش او مجموعات عمل ، أو أنشطة عملية او مشاغل تكوينية.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين و المكونين في سير البرنامج و الحصول على التغذية العكسية بشكل مستمر و إطلاع المشاركين على نتائجها اولا بأول .
- مراعات الفروق الفردية بين المشاركين و التجاوب مع الاحتياجات الخاصة بيهم.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين و التجاوب مع الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامي.

5- بالنسبة للمتكـــونين :

- التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك على المتكونين
- استقبالهم و تهيئة اماكن الإقامة لهم .

6- بالـنسبـة للمكونـيـن :

- الاتصال بهم في الوقت المناسب و التنسيق لضبط البرنامج و الموعد و لضمان حضورهم.
- توفير المستلزمات التي يطلها المتكونين في المواد التكوينية و تقنيات السمعية البصرية .

- التأكد من كتابة التقرير النهائي.
- توجيه مذكرة على إدارة المكونين من أجل الحقوق و الأتعاب.

ثانيا : مكونات البرنامج التكويني [32]

1-المدخلات :

هي بمثابة الأسباب التي تدفعه الى تحريك النظام و تدفعه الى الأمام من أجل تحقيق هدف التكوين فالمداخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الاولى الى شكل آخر يتناسب مع احتياجات النظام.

ويمكن تصنيفها الى ثلاث انواع رئيسية :

- مدخلات مادية .
- مدخلات إنسانية.
- مدخلات معنوية (المعلومات)

2- العمليات :

تعتبر العمليات الجزء الثاني من نظام التكوين بعد المدخلات فهذا الجزء يختص بأداء العمليات و الأنظمة من أجل تحويل المدخلات الى المخرجات بغية تحقيق أهداف النظام اي انه يختص بعملية التكوين نفسها و المعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم اكتساب الصفات و الخصائص المطلوبة :

- عمليات تمهيدية و تحضيرية .
- عمليات تنفيذية .

عملية المراقبة .

[32]-السعيد بن يمينة ،**تنمية الموارد البشرية** ، المرجع السابق ،ص108-109

3- المخرجات :

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة للمهارات والقدرات التي اكتسبها المتكون عن العمليات و التي تعبر عن المخرجات عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة و تعود تللك المخرجات في صورة سلع او خدمات او تغيرات معنوية في الأفراد فهي متوقفة مع المدخلات:

- مخرجات إنسانية .
- مخرجات مادية .
- مخرجات معنوية (معلومات).

4- الأهـــــداف :

إن الهدف من التكوين هو عبارة عن النتيجة المرادة من التكوين الوصول اليه بالنظر الى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس اي نظام (الهدف واضح)ويكون من وراءه تحقيق مبتغى الفرد و المنظمة في آن واحد.

5- البـــيــئة :

هي مجموعة الظروف لما تحتويه من فرص و قيود التي تحيط بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه و التكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطاته في وسط بيئة معينة تنقسم الى نوعين :

- بيئة داخلية (داخل المنظمة)
- بيئة خارجية (البيئة المحيطة بالمنظمة)

المطلب الرابع : مرحلة تقييم البرامج التكوينية .

أولا :تعريف و أهداف تقييم البرنامج التكويني

1- تعريف تقييم البرنامج التكويني [33]

- تقييم التكوين : هو عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين و معرفتهم و سلوكهم .

2- أهداف التقييم :

معرفة نقاط القوة التي حدثت أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج من حيث الإعداد او التصميم او التخطيط لمعالجتها في المستقبل.

التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين

تباين مدى استفادة المتكونين من التكوين.

ثانيا : معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني وخطواته

1- معايير التقييم :

- ردود أفعال المتكونين ومدى رضاهم عن البرنامج ومدى استفادتهم من هذه العملية

- التعلم الذي اكتسبه المتكون

- الترقية.

- نتائج التكوين على المنظمة اي مردودية الأفراد بعد التكوين من الخدمة .

[33] -عمروصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،2009 ص475

2- خطوات التقييم :

-تقييم البرنامج قبل تنفيذ العملية التكوينية .

- تقييم البرنامج اثناء تنفيذ التكوين و مدى تحقيق الهدف الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة التصميم و التنظيم للعملية.

- تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين.

- تقييم المكونين.

ثالثا : الهدف و اساليب التقييم [34]

1- الهدف من تقييم البرنامج التكويني

إعطاء الفرصة للمتكون من أجل تطبيق ما تعلمه أُثناء التكوين .

السماح للمتكون بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي (ملاحظاته وانتقاداته و غيرها)

تعيين و تحديد الاحتياجات الجديدة

الوقوف على نقاط القوة و الضعف للبرامج من اجل تفاديها في الدورات المقبلة

التأكد من الاهداف المحددة في الخطة و التي تلبي الاحتياجات التكوينية.

2- أساليب تقييم البرنامج التكويني

- **الاستبيان :** اي توزيع استبيان يحتوي على أسئلة و استفسارات يجيب عنها المتكون سواء تخصص للتخطيط او التحديد او التصميم او التنفيذ.

[34] -وجدي حامد حجازي ،**التدريب في القرن الواحد و العشرين** ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ،مصر 2010 ص139

- **الملاحظـة المباشـرة [35] :** مـن خـلال ردود الأفعـال اتجـاه البـرامج ومـن خـلال التصـرفات و الأحاديـث التـي تـدور بـين المتكـونين و الشـكاوى التـي يوجهونـها حول البرنـامج.
- **اسلوب الحفل الختامي :** الهدف من هذا النوع هو تقديم و توزيع الشـهادات علـى المتكـونين لكنــه اسـلوب غيـر موضـوعي لأن المتكـون لا يصـرح بالانتقـادات و الآراء بل يجملون البرنـامج
- **ردود الأفعـال المتكـونين :** فـي اراء وظـائفهم و التقليـل مـن الأخطـاء او تغييـر السلوك إزاء مهامهم او البقاء على نفس المنهج السابق اي قبل التكوين.

[35] عمرو صفي عقيلي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، مرجع سابق ،ص477

خلاصة الفصل :

تعد وظيفة التكوين من أهم مقومات جهاز إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية في المنظمة ، فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية ذات قدرة و مهارات للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية حسب احتياجات المنظمة حيث لا يمكن الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة اعتماد على العامل المادي و المالي بل لابد من أن تواكبها بالكادر البشري المؤهل والمكون.

حيث اصبحت عملية الاهتمام و التكوين بالمواد البشرية في حكم المؤكد واللازم باستخدام الأساليب العلمية لمراحل تحديد البرامج التكوينية من أجل إمكانيات الاستفادة من البرامج التكوينية ونقل هذه المكتسبات و المهارات الى تحقيق أهداف وسياسات المنظمة ورفع من معنويات العمال لتأدية مهامهم بطريقة سليمة و تحقيق إنتاجية عالية ،فمهما تنوعت اساليب و أنواع و طرق التكوين تبقى عاملا و عنصرا هاما من أجل المحافظة على بناء المنظمة بالاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بكفاءة ومهارة و الاهتمام به الذي يعتبر اساسها اي انه لا يمكن الاستغناء على العملية التكوينية فهي جوهرية و حتمية اكيدة على كل منظمة تهدف الى استمرار وجودها و قدرتها على المنافسة.

التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة :

مما لاشك فيه أن الدراسات الاجتماعية تحتاج إلى الاحتكام للواقع المحسوس، و هذا حتى يتم الوصول إلى الدقة في مستوى العمل البحثي ،و لتحقيق هذه الغاية يحتاج الباحث إلى عدة أساليب ؤ أدوات و تقنيات مختلفة تتماشي و خصوصية الظاهرة المدروسة ،و بما أن موضوع دراستنا يتعلق باختيار مهنة المستقبل و الضغوط الاجتماعية لدى طلبة التكوين المهني ،فهذا الموضوع يحتاج إلى مجموعة من الأدوات التي تمكننا من الحصول على مختلف المعطيات من ميدان الدراسة حتى نتمكن من إثبات الفرضيات البحثية التي كنا قد صغناها في الجانب النظري

إن تصورنا للجانب الميداني للدراسة يرتكز على مجموعة من الخطوات نوجزها في عدة عناصر حسب الترتيب المنهجي و مقتضيات البحث : كنا قد قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة قابلنا فيها رؤساء المصالح المرتبطين بعمليات التكوين و سير التربصات داخل المؤسسة الاقتصادية و قمنا بمناقشة موضوع بحثنا و تطرقنا إلى عدة نقاط من بينها إمكانية إجراء الدراسة بمركز التكوين المهني ،بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة بعد إعطاءنا معلومات حول عدد المتربصين الذين يخضعون للتكوين في اختصاصات مختلفة ،وهذا ما أخذنا لاختيار طريقة العينة القصدية ،بعد تحديد المجال المكاني للدراسة و تحديد العينة ،كنا بصدد تحضير استمارة تجريبية ،لمجموعة من المتربصين لكن الظروف الحالية لم تسمح لنا بذلك.

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

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

كما أن للتكوين علاقة برفع مستوى العامل و كنتيجة ترفع رتبته و أجره، و للتكوين علاقة بالتوظيف حيث تختار المؤسسة تكوين الموظفين بدل تشغيل مترشحين جدد لأن ذلك يكلف مالا و وقتا، و للتكوين تأثير على تقييم الموارد البشرية ففي إطار تكوين الموارد البشرية يمكن أن يسمح هذا النشاط بتحديد الحاجيات من التكوين لكل موظف،ولعل نجاح المؤسسة يتوقف على الاهتمام بالفرد عن طريق تكوينه و تطوير معلوماته و تكيفه مع التحولات و التغيرات التي يفرضها المحيط الاجتماعي للتقدم و النمو الديناميكي للمؤسسة، و هذا ما دفع المؤسسات إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية التكوين قصد مواكبة التطور الاقتصادي و التكنولوجي الحاصل في الدول، و إدراكها أن الفرد مورد يجب استغلاله أحسن استغلال و ليس تكلفة يجب تدنيتها و أن التكوين استثمار منتج وليس جامد، وحسب ما توصلنا اليه من نتائج يمكننا تقديم بعض التوجيهات و التوصيات و التي تتمثل في ما يلي :

- ✓ يستلزم التفكير في ربط التكوين بتحفيز الموظفين كتعويض نتائج التكوين بالترقية و تعويضات مرتبطة بالرتبة.
- ✓ توفير البيئة التكوينية الملائمة لتنفيذ البرنامج داخل قطاع التكوين المهني.
- ✓ إعادة النظر في ميزانية التكوين وذالك لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ وضع قرار على إجبارية حضور البرامج التكوينية وفرض عقوبات صارمة على المتغيبين.

- ✓ في حالة برمجتها أثناء العمل يستدعى اكبر عدد ممكن من العاملين للاستفادة من التكوين لا جل الرفع من أدائهم وتحسين مستواهم.
- ✓ تهيئة مكان التكوين وتوفير الوسائل اللازمة لكي يساعد على الاستيعاب.

قائمة المراجع:

أولا:المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1- أحمد السيد الكردي:**مبادئ التدريب (التكوين)الإداري** ، مصر ،2010

2- أحمد بن عبد الله الحسيني: **علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين**، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض السعودية،1994.

3- أحمد رمضان بدر:**إدارة الموارد البشرية**، مصر، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994 .

4- أحمد ماهر:**إدارة الموارد البشرية** ،مركز التنمية الإدارية ،الإسكندرية،مصر ،ط2 ،1995.

5- النمر سعود محمد :**السلوك الإداري** ،مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض 1990

6- أمين ساعاتي :**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر العربي ،القاهرة 1988.

7- السعيد بن يمنة :**تنمية الموارد البشرية** ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط06 2015

8- بدر حامد أحمد : **السلوك التنظيمي** ،دار العلم ،الكويت،ط1 ،1982.

9- براون ترمحمد خيري :**علم النفس الاجتماعي** ،دار المعارف ، القاهرة ، 1968

10-توفيق عبد الرحمان:**التدريب** ،مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ،1994

11-حسن إبراهيم بلوط :**إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي** ،ط1 ،دار النهضة العربية بيروت لبنان ،2002.

12-حسين فنيش:**دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه** ،دار بلقيس الجزائر 2017 .

13-خالد عبد الرحيم الهيتي:**مدخل استراتيجي إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ،ط3 ،الأردن ،2005 .

14-خالـد محمـد بنـي حمـدان،وائل محمـد إدريـس: **الإسـتراتيجية والتخطـيط الاستراتيجي(منهج معاصر)** ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان 2009.

15-خضير كاظم حمود وآخرون:**إدارة الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان،ط1 ،2007.

16-راوية حسن :**إدارة الموارد البشرية** ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ،2001

17-سعاد نائف البرنوطي : **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،2001 .

18-سمير عبد الوهاب،و ليلى البرادعي:**إدارة الموارد البشرية،المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**،مركز الدراسات وإستشارات الإدارة العامة، القاهرة2006 .

19-طلعت إبراهيم لطفي: **علم إجتماع صناعي**، دار العريب للطباعة،مصر، 2002

20-عامر سعيد يسين ،خالد يوسف الخلق :**الإنتاجية القياسية ،معايير الأداء** ،دار المريخ ،الرياض 1983.

21-عبد الباري إبراهيم درة :**تكنولوجيات الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية و دلالتها في البيئة العربية المعاصرة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة 2003.

22-عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي :**الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية** ،ط1 المكتبة العصرية للنشر، مصر ، 2009 .

23-عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون:**قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر الجديدة القاهرة 2000 .

24-عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف :**تنظيم إدارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية،1993.

25-عبد المنعم عبد الحي:**علم الاجتماع الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.

26-عصام عبد الوهاب الدباغ ، أمل سعود عبد العزيز العبيدي: **تقويم الأداء الاداري للمشاريع وأثر العوامل الاستراتيجية في تجنب فاعليتها**، مركز الأكاديمي، عمان،الأردن، 2005 .

27-علي غربي وآخرون :**تنمية الموارد البشرية** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر قسنطينة،2002.

28-عمرو صفي عقيلي :**إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،2009 .

29-عمرو غنيم و علي الشرقاوي: **تنظيم إدارة الأعمال الأسس و الأصول مدخل تحليلي**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 2002.

30-فيصل حسونة :**إدارة الموارد البشرية** ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،2002 .

31-كمال بربر: **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، لبنان، بيروت، مؤسسة الجامعة للدراسات و النشر والتوزيع1992.

32-محمد الصيرفي :**إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر العربي الجامعي ،الإسكندرية ،2007 .

33-محمد راوية: **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

34-محمود محمد فتحي :**الإدارة العامة المقارنة** ،مطابع جامعة الملك سعود ،الرياض،ط1 ،1985.

35-مصطفى نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 1996.

36-مهدي حسن زويلف: **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان 1993.

37-وجدي حامد حجازي :**التدريب في القرن الواحد و العشرين** ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ،مصر 2010 .

38-وليام تريسي ترسعد احمد الجبالي: **تصميم نظم التدريب و التطوير**، معهد الإدارة العامة الرياض ،2004 .

ب-**المجلات**:

1- إبراهيم عبد الله وحميدة مختار: **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية** ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السابع ، فيفري 2007

2- نضال صالح الحوامدة: **العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا والولاء والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية** ،(دراسة ميدانية) مجلة جامعة الملك سعود المجلد السادس العلوم الإدارية (1)، 2004 ص61.

ت- القواميس:

1- أحمد صقر عاشور:**السلوك التنظيمي في المنظمات** ،الدار الجامعية ،بيروت ،1989.

2- أحمد بن زكي بدوي ،محمد كامل مصطفى: **معجم مصطلحات القوى العاملة**،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية،مصر،1984، د ط، ص166

3- صالح بن نوار :**فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية**،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة،جامعة قسنطينة،الجزائر ،ط 2،2010.

4- معجم المعاني الجامع www.almaany.com/ar/dict/ar-ar

5- مختار بن أبي بكر الرازي:**مختار الصحاح**، دار المعرفة ،بيروت ،لبنان، 2دط ،2005.

ث- القوانين والمراسيم التنفيذية:

الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 ج ر ج ج رقم 46 لسنة 2006.

ج- المذكرات:

1- سعاد عامر: **التدريب وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية** ، مذكرة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ،جامعة سعد دحلب البليدة 2011

2- عمر بلخير جواد :**دور التكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية** ،دراسة حالة شركة الإسمنت و مشتقاته سعيدة ،رسالة دكتوراه في علوم التسيير و الاقتصاد ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014-2015.

3- غنية بودوح : **إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية**، رسالة تدخل ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه ،كلية العلوم الاجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة .

4- نافع محمد الأسمر عودة:**علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن**، رسالة ماجيستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، 1992.

5- نزيهة بوعود:**دور التكوين في تنمية الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير ،جامعة قسنطينة ،2002 .

6- يمينة زكلال: **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ،دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2012-2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Alain meignant :**manager la formation** 6ém édition glaisons paris 2003

2- Edwin b flippoK: **principales of personnel management** ، 4 th new yourk usa marawhill companyinc 1976.

3- Lakhdar sekiow et autres: **ressources humaines dan le contacte de mondialisation marches** 4e boeck université Montréal 1999.

4- Pierre casse**:formation performanter**، office des publication universitaires centrale، ben aknonalger 1994 .

5- Philippe champy، et christianeetévé:**dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation** ،ednathan université ، paris ، 1998.

6- Shiman l Dolam et randall s schuler: **la gestion des ressources humaines au senil de l'an 2000** ,Gd du renoveaupedagogique QUEBEC 1995 .

7- Noe, Raymand A, Hollen beck, john R, Gerhrty, Barry, and Wright, **patrick M, fundamentals of human,Ressource Management (2ed),** Boston, MC Graw-hill Lrwin,2007

الملاحق

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : ☐

3 – مستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐

4- الحالة المدنية : اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5- مكان الإقامة : الريف ☐ المدينة ☐

6 – التخصص المتبع في مركز التكوين المهني :.....

المحورالثاني :الضغوط الأسرية

7- هل تعيش مع الأسرة ؟

نعم ☐ لا ☐

***إذا كانت الاجابة بنعم ما نوع الأسرة ؟**

ممتدة ☐ نووية ☐

8- كم من فرد تتكون آسرتك ؟

اقل من خمسة ☐ اكتر من خمسة ☐

9- ما هو المستوى المادي للأسرة؟

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

10- هل تلقيت انتقادات و تعليقات من طرف المجتمع حول اختيارك لهذا التخصص ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف كانت ردة فعلك؟

رفض رأي المجتمع ☐ تقبل رأي المجتمع ☐

11- هل المكانة الاجتماعية لأسرتك تعتبر عائقا لتحديد تخصصك المهني ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل المحيط الاجتماعي يؤثر على اختيار القرار في اختيار التخصص المتبع في التكوين المهني ؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل لتوجهك او التحاقك بمركز التكوين المهني سببه المستوى المادي نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث :

الضعوط المهنية

15- أي تخصص تفضل من التخصصات التالية؟

الإعلام الآلي ☐ ميكانيكا لطبخ ☐ خياطة ☐ أرشيف ☐ صيانة ☐

الطبية ☐

16- هل تختار التخصص الذي يتماشى مع قدراتك العقلية ؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل تفضل التخصص الذي لا يتطلب منك مجهود عضلي ؟

نعم ☐ لا ☐

18- ما هو سبب عدم اختيارك للتخصص الذي يتطلب منك مجهود عضلي ؟

- الشعور بالإرهاق العضلي ☐

- عدم امتلاك الصحة الذي تتيح جهدا عضليا كبيرا؟ ☐

-أعاني من مرض لا يسمح بممارسة العمل الناتج عن جهد عضلي ؟ ☐

- أخرى(حدد):.....

19- لماذا ترفض التخصص الذي يتطلب المجهود العقلي او الفكري ؟

المستوى الدراسي لا يسمح بالالتحاق بهذا التخصص؟ ☐

- لا استطيع بذل مجهود عقلي كبير ☐

- عدم التركيز ☐

- أخرى(حدد):.....

20- ما هو سبب اختيارك لهذا التخصص؟

- كثرة الطلب لهذه المهنة الناتجة عن التخصص ☐

- لان هذا التخصص يتيح لي فرصة لولوج عالم الشغل ☐

- تحقق مكانة اجتماعية مرموقة ☐

- أخرى(حدد):.....

المحور الرابع : اختيار مهنة المستقبل

21- كيف تحصلت على المعلومات الخاصة بالتخصص قبل التحاقك بمركز التكوين المهني ؟

- عن طريق الإعلام ☐

- التوجيه المهني ☐

- عن طريق الزملاء ☐

22- انطلاقا من مستواك التعليمي هل اختيارك لهذا التخصص

☐ ☐ ☐

مناسب غير مناسب نوعا ما

23- هل للعائلة دور في اختيار تخصصك متبع في التكوين المهني ؟

نعم لا

24-هل واجهت صعوبات أثرت على اختيارك لمهنة المستقبل ؟

نعم لا

25-هل نظرة المجتمع لأهمية المهنة تؤثر عليك في اختيار مهنة المستقبل ؟

نعم لا

26- هل تعتقد ان التخصص المهني سيقودك لالتحاق بمهنة تضمن لك حياة الرفاهية في المستقبل ؟

نعم لا

27-هل تمنحك مهنة المستقبلية نوعا من السلطة ؟

نعم لا

إذا كانت نعم فيما تكمن هذه السلطة؟

سلطة إدارية اقتصادية اجتماعية

28-هل تعتقد ان المهنة المستقبلية تضمن لك مستقبل عن طريق :

التامين و التقاعد الحصول على قروض من وراء هذا التربص

29- هل تظن ان هذه المهنة ستمنحكنوعا من الحرية و الاستقلالية ؟

نعم لا

30- هل تسمح لك المهنة المستقبلية المساهمة في اختيارك لهذا التخصص المهني باستغلال و تمنية قدراتك؟ نعم لا

31- هل تعتبر ان متطلبات المهنة التي تنتظر العمل بها مستقبلا جعلتك تختار تخصصك المهني الحالي؟

نعم لا