وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التكوين وأثره في تنمية الأداء لدى عمال الخطوط الجوية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمنوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر علوم التربية تخصص – إرشاد وتوجيه–

من إعداد الطالب/ معيزي محمد نسيم

تحت إشراف الدكتور/أمين مخفوظي

اللجنة المناقشة للدراسة

الدكتور/ واكـد رابـح	رئيـس اللجنة
الدكتورة/ احميدة زهـرة	مناقـشـة
الدكتور/ أميـن مخفوظـي	مشـرفـا ومقـررا

السنة الجامعية 2017/2016

تــشكـرات

أسجد لله سبحانه وتعالى شاكرا الذي وفقني في إنجاز هذا العمل .

بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير للدكتور/ أمين مخفوظي

الذي لطالما كان جاهدا في توجيهي علميا وفكريا والوقوف بجانبي لانجاز هذا

البحث، والذي لم يبخل عني بشيء في المجال العلمي وإرشادي نحو الأفضل.

كما لا أنسى تقديم الشكر للجنة المناقشة على إشرافها وقبولها هذا العمل العلمي

المتواضع (الدكتور/واكد رابح) (الدكتورة/ احميدة زهرة).

والشكر موصول لكافة الأساتذة الذين درست عندهم خلال مشواري الدراسي

الجامعي بدون استثناء على تزويدنا بالمعارف والمهارات العلمية القيمة.

كذلك أوجه شكري لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بتمنراست على المعارف

الجديدة في مجال المواصلات الجوية وقبول الدراسة الميدانية.

وأوجه تشكراتي لجميع الزملاء في التخصص علوم التربية إرشاد وتوجيه المقبلين

على التخرج وموفقون إنشاء الله وفي الأخير أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين

قدموا لي يد العون لانجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

اللهم كما وفقتني في الماستر أدعوك أن توفقني في الدكتوراه بإذنك يارب.

إهــداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع إلى أغلى بشر فوق الكون والداي اللذان قال فيهما الرحمان**...."ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما".

إلى من أعطتني وحرمت نفسها، إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت درب حياتي.....إلى أغلى إنسانة في الوجود أمـي أطال الله في عمرها.

إلى الذي كان لي صديقا، مرشدا بخبراته ومعارفه طوال حياتي، ودليلا في خطواتي والدي الذي لم يبخل عني بشيء في حياتي أبـــي الغالي/ أحمد أطال الله في عمره وحفظه.

إلى الأخ الوحيد العزيز/ بومدين نجيب حفظه الله وفقه في حياته وأطال في عمره ومزيدا من النجاحات إنشاء الله.

إلى شموع حياتي/ الزوجة الكريمة التي كانت تدعمني وتحفزني في كل نجاحاتي، وأخواتي الشقيقات حفظهم الله جميعا ورعاهم، وادعوا الله أن يلم شملنا ويديم أفراحنا.

إلى جميع أفراد عائلتي وعائلة زوجتي/عثمـاني أهديكم عملي هذا وأتمنى لكم التوفيق والنجاح في حياتكم.

إلى كل الأساتذة و الزملاء في الدراسة متمنيا لهم التوفيق والنجاح.

إلى كل الزملاء في المهنة"الأمن الوطني لولاية تمنراست"، وجميع أصدقائي وكل من يعرفني.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم صفحتي*****من/ محمد نسيم معيزي*****

فهرس المحتويات

الموضـوع	الصفحة
تشكرات / إهداء	
فهرس المحتويات	
مقدمة	07
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
01- إشكالية الدراسة	11
02- الدراسات السابقة	11
03- أسباب اختيار الموضوع	13
04- أهمية الدراسة	14
05- أهداف الدراسة	16
06- الفرضيات	17
07-المفاهيم الإجرائية	17
الفصل الثاني: التكويـــن	
تمهيد	19
01-مفاهيم حول التكوين	19
02أهمية التكوين	22
03-أساليب التكوين والوسائل المستعملة فيه	24

04-أهداف عملية التكوين	25
05-أنواع التكوين	26
06-العوامل المؤثرة في انتقال عملية التكوين	28
07-التخطيط لعملية التكوين	29
08-خطوات التكوين	30
09-تحديد حاجات التكوين	31
خلاصة	37
الفصل الثالث: الأداء	
تمهيد	39
01-مفاهيم حول الأداء	39
02-سلوك الأداء	42
03-تقييم الأداء وأهدافه	46
04-طرق تقييم الأداء	49
05-خطوات ومعايير تقييم الأداء	58
06-أخطاء عملية تقييم الأداء	63
07-دور التكوين في تحسين الأداء	65
خلاصة	67
الإطار التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	70

01-مجالات الدراسة	71
02-المنهج المستخدم في الدراسة	76
03-مجتمع الدراسة	77
04-أدوات جمع البيانات	80
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	83
01-مناقشة وتحليل البيانات	85
02-الاستنتاج العـام	95
03-خاتمـــة	96
04-الاقتراحـات	98
الاستبيـان	99
المراجـع	101
الملاحـق	108

- مقدمـة:

يعتبر العمل أساس كل نجاح وتطور، فمنه تكتسب المهارات، القدرات، الوسائل والقوة التي يحتاجها الإنسان لتحسين مستواه المعيشي في الحياة، ومع مرور الزمن تطور الإنسان من الحياة البدائية البسيطة إلى الحياة الأكثر تعقيدا، معتمدا على ما توصل إليه من خلال تجاربه وخبراته، فالتطور الذي حصل خلق نوعا من التعقيد والتشابك جراء التقدم وولد معه العديد من المشاكل، فبحكم التجربة التي يكتسبها الفرد في حياته وفي ضل المتغيرات الحاصلة تجعله يكتسب عادات وأفكار وسلوكيات جديدة في مختلف جوانب حياته حتى العملية، ومنها ظهور الثورة الصناعية التي كانت منطلقا هاما لكل تطور وهذا ما جعل الموازين تختلف و تخلط الأوراق من مجتمع فلاحي بدائي إلى مجتمع صناعي متطور، فكان لابد للفرد أن يتأقلم مع هذا الوضع ويفرض مكانته في ظل هذا التنظيم الجديد، إذ كان لابد له أن يتكون ويتدرب لكي يضمن نوعا من التكيف تماشيا وضروريات المهنة ومتطلباتها إلى جانب رغبته في تحسين ظروف معيشته من جهة وتحسين أدائه رقيه في مجال عمله لضمان بقائه داخل هذا التنظيم وكذا التحسين من سلوكه و أداءه من جهة أخرى ومن ثم فالهدف من التكوين تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم .

إذ يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين قبل الخدمة، التكوين أثناء الخدمة، فالأول يجعل الموظف على دراية بنوع ومتطلبات وظيفته قبل الالتحاق بها أما الثاني يسمح للعامل بمواكبة التطور وزيادة المهارات في أي شيء جديد حول المهنة مما يساعد على تحسين المستوى المهني.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح الأثر بين التكوين وتنمية أداء الموظفين (خصصنا عمال الخطوط الجوية الجزائرية)، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما المديرية العامة للخطوط الجوية إلى توفير المناخ الملائم لتكوين موظفيها واكتسابهم المهارات والمعارف اللازمة قبل الالتحاق بمناصب عملهم، حول طبيعة كل تخصص من تخصصات التي تتوفر عليها المؤسسة السابقة الذكر.

وبناءا على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة حيث:

يحتوي الفصل الأول على مدخل للدراسة.

أما الفصل الثاني سيتم التعرض للتكوين بمنهج التفصيل والتعرف عليه من كل جوانبه من حيث مفاهيمه، أهميتها كذلك أساليب انتقال العملية التكوينية كما تطرقت لعناصر أساسية (الأهداف،الأنواع، العوامل المؤثرة فيه، أنواعه ، التخطيط وتحديد حاجاته (التكوين)

وفيما يخص الفصل الثالث سيتم التطرق لعملية الأداء من حيث سلوكه، محدداته ومعاييره كذلك تطرقت لعملية تقييم الأداء (طرقها، أهميتها، أخطائها...الخ)

أما الفصل الرابع سيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

وبخصوص الفصل الخامس خصصته لتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : مدخـــل الدراســـة

1- إشكالية الدراسة

2- الدراسات السابقة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- الفرضيات

7- المفاهيم الإجرائية

1- *إشكالية الدراسة:*

يعتبر التطور الصناعي والتكنولوجي المتواصل الذي يعرفه العالم اليوم حجر الزاوية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، و باعتبار أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدورها شهدت تطورات سريعة في عدة مجالات، صار من الواجب عليها مسايرة الرهانات والتحديات التي أفرزتها هذه التغييرات وعليه فمن البديهي الاهتمام بالعنصر البشرى كعنصر أساسي وفعال في الحركية الاقتصادية، حيث أصبح من الضروري بناء برنامج تكويني جاد يضمن التكوين الحسن لكل العاملين والعاملات باختلاف مستوياتهم ومهامهم في التنظيم الهيكلي للمؤسسة باعتبار أن التكوين من أهم أسباب رفع مستوى نوعية الأداء وزيادة الطاقة الإنتاجية والمالية للمؤسسة.

ومن أجل تحسين السير الحسن لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وتكيفها مع التحولات الحالية والمستقبلية في ظل التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية أداء موظفيها بتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم خاصة قبل الالتحاق بمناصبهم، وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءاتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا.

أما من جهة أخرى يعتبرا لأداء بدوره مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغيير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغيير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم

تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية للمنظمة.

كما تلعب المؤسسات الإدارية لاسيما مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تحديدا، دورا رئيسيا في صناعة العقول لمنتسبيها وبناء الفكر الإنساني من خلال خدماتها، وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية على مردها البشري من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي قبل الالتحاق بالمنصب أو أثناء الخدمة لمسايرة واكتساب خبرات ومعارف تفيدهم في تأدية مهامهم.

فهل من هذه البديهيات يمكن أن يعكس التكوين مستوى الأداء لدى العمال، مع العلم أن الأداء هو معيار يعكس تحقيق التكيف المناسب للعامل مع جو العمل و انطلاقا من هذه الخليفة النظرية يمكن أن نتساءل عن مكانة التكوين و أثره على الأداء ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

- كيف يؤثر التكوين على تنمية أداء العمال داخل المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست ؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي سؤالين فرعيين هما:

- كيف يساعد التكوين في تحسين أداء العامل وهل يؤثر المكون في انتقال العملية التكوينية للمتكونين بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست؟.

- كيف يظهر الأداء لدى عمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية وما هي محددات ومعايير عملية تقييم الأداء ؟

2- الدراسات السابقة :

لقد نوقش هذا الموضوع في عدة اجتماعات وطنية ومختلف مجالات المهن بين الرؤساء والمرؤوسين نظرا للأهمية التي نشهدها سواء في السير الحسن وديمومة المؤسسات واستمراريتها من جهة ، وحسن التكوين ونتيجة الأداء والرضا داخل المنظمة التي ينتمي إليها من جهة أخرى.

إلى جانب هذا تم تناول في عدة دراسات وملتقيات جامعية، ندوات دراسية و تكوينية فمنهم من تناوله في معرفة العلاقة بين المتغيرين(التكوين والأداء)

إلى جانب ذلك هناك من درسه بصيغة التكوين أثناء الخدمة وأثره في تحسبن وتطوير قدرات الموظفين كذلك أهتهم باحثي وعلماء مجال علم النفس في تخصصات مثلا علم النفس عمل وتنظيم ونجد في كتب ودراسات أوروبية كانت تسمى بعلم النفس الصناعي، كذلك اهتمت الدراسات الحالية في مجال علم النفس المهني، بهدف اهتمام المرشد أو الموجه المهني داخل المنظمة بالمشاكل التي تواجه العمال عن طريق الإصغاء واقتراح الحلول والبدائل لضمان أهداف المنظمة والموظف والوصول للرضا المهني، الدافعية الذاتية نحو العمل، تحسين ظروف العمل وتنمية القدرات .

3-أسباب اختيار الموضوع:

لقد ارتأيت اختيار موضوع التكوين و أثره في تنمية الأداء و باعتباره موضوع حساس، من قضايا الساعة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، كونه يهتم بالجانب البشري من حيث تدريبه، و من حيث أدائه، خاصة والتطور الاقتصادي، التكنولوجي في الوقت الراهن ومحاولة التقليص من فاتورة الاستيراد والتشجيع والرفع من الإنتاج الوطني المحلي، هذا ما يدفع الدولة لإعداد وتسطير برامج تكوينية للموظفين للوصول للأهداف الرامية للصنع المحلي ما يزيدني تعمقا في دراسة هذا الموضوع والاطلاع عليه من كل جوانبه الضمنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أردت اختيار هذا الموضوع لكسر الروتين في دراسة المواضيع المألوفة كالدراسات الاجتماعية أو الأسرية ومجالات التربية، النفسية والصحية وكذلك ذوي الإعاقات مثلا...ومختلف المتغيرات التي تتضمنها هذه المواضيع، صحيح نحترم ونقدر هذه المواضيع ولا نقلل من قيمتها العلمية، لكن لاجتناب التكرار، هذا ما يفقد الموضوع عنصر التشويق خاصة أثناء العرض، كذلك الإطلاع على مجالات مهنية جديدة والتعرف على المتغيرات التي تؤثر على العامل لأنها وجهة حتمية لكل خريج من الجامعة، ما يزيدنا معرفة جديدة تفيدنا في المستقبل لتجنب المشاكل التي تواجهنا في المستوى المهني وهناك سببين هما:

1.3- أسباب ذاتية:

- اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين وأثره في تنمية أداء العمال ، نظرا لاهتمامي الدقيق لمحاضرات ودروس مقياس علم النفس المرضي للمنظمات في طور الماستر هذا ما زادني دافعية نحواختيارهذا الموضوع كونني موظف ويخدمني في منصب عملي.

- طبيعة اختصاصي والمتمثل في علوم التربية –إرشاد وتوجيه- لدراسة أهم الجوانب السيكولوجية قبل وأثناء وبعد العملية التكوينية، ومدى علاقتها بإنماء الأداء المهني (إرشاد وتوجيه مهني).

- دافع الكشف عن أهم الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستمراره بالمنظمة (المؤسسة).

2.3- أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على تكوين الموظفين بالمؤسسة السالفة الذكر مسايرة للتطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.

- يعد التكوين واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وأدوات جمع البيانات للإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح .

- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع في تخصص -إرشاد وتوجيه- خاصة إذا اقترن المتغير المستقل (التكوين) بمتغير تابع (الأداء).

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية موضوع دراستنا في إطار إنها تعالج احد أهم الموضوعان و المتمثلة في تكوين العنصر البشري في بلادنا، فالفرد يعتبر عنصر جد هام لأن العامل هو الوسيلة الذي بواسطته تقوم

التنمية الاقتصادية،الاجتماعية والتكنولوجية التي يفرضها العصر وذلك من خلال أدائه، فالتموين يحتل الصدارة في اهتمامات و استراتيجيات التنمية الخاصة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وتساهم في تحقيق أهدافها و هو أهم نشاط يرتكز عليه قسم الموارد البشرية في بناء البرامج التكوينية و كذلك ضمان المؤهلات والكفاءة المهنية المكتسبة و الحفاظ عليها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

- معرفة النظم والقوانين الداخلية لعملية التكوين وأثره في تطوير أداء العامل بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية .

- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين بالنظر إليه كنتيجة حتمية في التطور العلمي،التقني والإداري للمؤسسة .

- الاطلاع على التنمية الشخصية والذاتية للعمال من خلال أدائهم .

- تجديد معلومات ومعارف العمال وتعديل سلوكه بعد تقييم أدائهم .

5- أهداف الدراسة:

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لابد أن يكون هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع " التكوين وأثره في تنمية أداء لدى عمال الخطوط الجوية الجزائرية " وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للبرامج التكوينية وإدارة القوة العاملة وتنمية أدائها .

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالإطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل إلى جانب البيانات الواقعية وإطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين في المؤسسات الجزائرية فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تنمية أداء موظفيها.

- الكشف عن دور المؤسسة السابق الذكر في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية قبل الخدمة.

- التعرف على أثر التكوين في تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للمجتمع.

6- الفرضيات:

لدينـا فرضيتـين رئـيسيتـين همـا :

- هل التكـوين يؤثر على الأداء المـهني؟.

- هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المتكونين و العمال غير المتكونين فـي الأداء المهني؟.

7-المفاهيم الإجرائية:

1.7- التعريف الإجرائـي للتكوين:

التكوين هو عبارة عن تنمية منظمة و تحسين الاتجاهات، الميولات و الدافعية نحو الإنتاج، من أجل قيام الفرد بمهامه أحسن قيام، في كل وقت ممكن بطريقة مريحة وآمنة وهو في حالة عالية من الرهن النفسي والأداء.

2.7- التعريف الإجرائـي للمتكونين:

- هم كل العمال الذين تلقوا أو خضعوا لتدريب مهني حول وظيفته.

- هو كل عامل تعلم واكتسب مهارات خبرات و معارف مختلفة متعلقة بالمهنة.

3.7- التعريف الإجرائـي لغير المتكونين:

- هم كل العمال الذين لم يتلقوا تدريبا مهنيا أو اكتسبوا مهارات، خبرات و معارف حول المهنة.

4.7- التعريف الإجرائي للأداء:

- هو نشاط أو سلوك العامل للقيام بالمهام الموكلة إليه، و المطلوب منه انجازها، إذن هو نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الجور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد لبلوغ هدف معين.

الفصل الثانـي: التكويـــن

تمهيد

1- مفاهيم حول التكوين
2- أهمية التكوين
3- أساليب التكوين والوسائل المستعملة فيه
4- أهداف عملية التكوين
5- أنواع التكوين
6- العوامل المؤثرة في انتقال عملية التكوين
7- التخطيط لعملية التكوين
8- خطوات التكويـن.
9- تحديد حاجيات التكوين

خلاصة

تمهيد:

قد يكون التكوين بمثابة إستراتيجية من الإستراتيجيات الرئيسية التي تعتمدها المؤسسات للبقاء والحفاظ على مواردها المادية و البشرية من التلف والإصابات،الاضطراب والاغتراب المهنيين، وعليه يمكن أن يكون التكوين أحسن استثمار إلى جانب العوامل الأخرى التي تكون محل تأثير على المؤسسة سوءا بالسلب أو بالإيجاب و عليه يمكن حصر هذا التكوين و معرفة كل ما يتدخل فيه من خصائص و أنواع عوامل تجعله محل ثقة و اهتمام إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيات تكون رهان المستقبل الاقتصادي لكل مؤسسة ناجحة.

ويعتبر التكوين من المواضيع الحساسة في تسيير الموارد البشرية إذ أنه يهدف إلى تكييف المستخدمين و تهيئتهم للعمل على مختلف الوسائل حسب طبيعة كل مهنة بدون مشكل و قد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين في الدول المصنعة نتيجة التغيير التكنولوجي السريع و تطور المهارات المطلوبة و تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع و العمل على الانتقال من الاقتصاد الفلاحي إلى الاقتصاد الصناعي الذاتي الذي يعتمد على تقنيات متطورة و كذا يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب هذه التقنيات و العمل بها، و من هذا المنطق يمكن نعطي عدة تعريفات للتكوين وهذا ما ستناوله فيما يلي .

1- مفاهيم حول التكوين :

يعتبر مصطلح التكوين بمعنى التدريب و ترجمتها في اللغة الإنجليزية بكلمة **Training**،ويستعمل كثيرا هذا المصطلح بدول المشرق العربي، بينما يستعمل مصطلح (التكوين) كثيرا في الجزائر ودول المغرب العربي والذي يعتبر ترجمة للمصطلح باللغة الفرنسي **(formation)**

يعرفه **"الهيتي"**[1] على أنه جهود تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير معرفي سلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو يطور أداءه العملي بشكل أفضل .[1]

1-علي يونس وآخرون،قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية لمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية،المجلد(31)،العدد(1)،2009،ص6.

* كما **عرفه William f-clueck** بأنه: " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وتزويد قدراته وتنمية مهاراته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة " بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمال.1

ويعرف **pierre casse** التكوين بأنه :" العملية التي تهدف الى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية كذلك التقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة فعالة في الترقية وتنمية روح المسؤولية وضرورة التكيف مع التقنيات التي سيعتمد عليها في مهنته الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة ".2

* كذلك عرفه **عبد الرحمن العيسوي**:" بالتدريب المهني و حسبه هو نوع من التعلم و اكتساب المهارات الخبرات و المعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة ".3

* أما **بوفلجة غيات** :" يعرف التكوين بأنه تنمية منظمة و تحسين للاتجاهات المعرفية من مهارات و نماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف مختلفة من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية في أحسن أداء و في أقل وقت ممكن".4

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات، القدرات والأفكار لشخص أو مجموعة من الأشخاص".

1نفس المرجع،نفس الصفحة، منقولة عن William f-cleck.

2Pierre casse ,la formation performonte,office des publications universitaire centrale, ben aknoun Alger,1994,p48.

3-عبدالرحمن العيسوي، علم النفس والإنتاج،1982، دون دار النشر، ص57 .

4- بوفلجة غيات، الأسس النفسية للتموين ومناهجه، 1984، دون دار النشر، ص 4.

- كما عرفه **عبد الباقي** بأنه:" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".[1]
- أما **سيد محمد جاد الرب** فقد عرفه"التكوين يهتم أساسا بتزويد الأفراد والمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، وأن التدريب يساعد الأفراد والجماعات في ضمان أعمالهم بكفاءة وارتياحية من أجل السير الجيد للمنظمة"[2]
- وهناك من يعرف التكوين بأنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة،وتحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة ثانية "[3]
- كما يمكن اعتبار التكوين بأنه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل."[4]
- ويعرف التكوين كذلك بأنه" مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف لمهنة جديدة أو تعديل إيجابي للرفع من أداء العمال من خلال ميولهم ، تصرفاتهم وسلوكياتهم".[5]

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية،دار الكتب الجامعية،الإسكندرية،مصر،2000،ص69

2-سيد محمد جاد الرب،إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،دون دار نشر،مصر،2009،ص336.

3-عبد الكريم بوحفص،التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010،ص37.

4-أحمد ماهر،إدارة الوارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007،ص453.

5-حسن إبراهيم بلوط،إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية،بيروت،لبنان،ط1،2002،ص236

2- أهمية التكوين: تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

1.2- الأهمية بالنسبة للمنظمة و تظهر كما يلي:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، و ذلك بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد على انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة، و ترشد القرارات الإدارية.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في تجديد و إثراء المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات و الاستشارات الداخلي.

2.2- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة ويظهر ذلك في التواصل المستمر والمستقر بين أفراد المؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

- يساعد على تطوير مهارات الاتصال في تقديم أحسن الخدمات للمتعاملين مع المؤسسة .

- يساعد العمال في اتخاذ قراراتهم، و حل مشاكلهم في العمل ذاتيا أو بالتعاون فيما بينهم.
- يطور الأداء ويساعد على الدافعية الذاتية اتجاه العمل.

3.2 - الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.[1]

1-حمزاوي محمد سعيد،تحسين الأداء والتدريب،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط1،2004،ص104.

كما جاء **محمد عويضة** " أن التدريب (التكوين)القائم على أسس جيدة ،تساعد على تشجيع العامل في عمله ومن الفوائد التي تعود على العامل و على المؤسسة أو المصنع الذي يعمل به، ومن ثم على المجتمع كله" مما يساعد على:

- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم و الكيف بما يؤدي إلى رفع أجره و وهذا مايزيد في ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المنظمة تهتم بأمره و تتيح له فرص الترقية و لا تتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج فقط.

- كما يساعد التكوين في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المتكونين من العمال كما يحفظ العمال كذلك الآلات والأدوات من التلف، إذ يساعد التكوين على كشف المهارات الفردية و الاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواح فنية و إدارية، إذ أكد **محمد عويضة** أن" التكوين المهني يبعث الثقة في نفوس العمال الذين ويشعرون بأنهم أصبحوا على درجة كبيرة من الكفاءة، بحيث يتقنون أداء أعمالهم أكثر من ذي قبل و هذا الشعور الذاتي يدخل في فهم الإحساس بالتفوق و الامتياز بالقيمة الذاتية و هي كلها أمور تعتبر من الحاجات الأساسية التي يتوقعها العامل اتجاه عمله، إضافة إلى أنه يفتح فرص الترقية المهنية و المادية التي لها أثر كبير على شعوره بالرضا و الاستقرار النفسي."

وهذا ما يركز عليه علم النفس المهني الذي كان يسمى كذلك علم النفس الصناعي إضافة إلى مقياس علم النفس المرضي للمنظمات، وهذا النوع من الدراسات يركز على العوامل المهنية بمختلف متغيراتها ومدى تأثيرها على نفسية العامل كالرضا والضغط المهنيين.....مثلا ، والاهتمام بالوقاية من التأثرات السلبية التي تواجه أي عامل اتجاه المؤسسة، وهذا ما يحقق التوافق والرضا اتجاه نفسه، بناء على التنمية الذاتية، أو التعلم الذاتي واتجاه المؤسسة التي يعمل بها وذلك بناء على وعيه وإدراكه لمدى الصعوبات التي سوف تواجهه وتحويل التأثيرات الخارجية السلبية، وتحويلها إلى متغيرات إيجابية ، كروح المسؤولية والاعتماد على نفسه، وهذا ما يحقق الصحة النفسية.[1]

1-الشيخ كامل محمد عويضة، 1996، علم النفس الصناعي، بدون دار النشر، ص54.

3-أساليب التكوين والوسائل المستعملة فيه: هنا يجب التفرقة مابين الأساليب والوسائل:

1.3- الأساليب: هي مجموعة الطرق التي يستخدمها المكون لتوصيل المعارف والأفكار الخاصة بالمنهج التكويني نذكرها كما يلي:

أ-أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية ، وهي الأكثر شيوعا، وأقلها تكلفة، لكن طريقة الإيصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على إيصال أو شد الحضور إليه ، وقد تؤدي زيادة المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.1

ب- أسلوب دراسة الحالات: تجمع المكونين أو المشرفين حول موضوع تستلزم مناقشته وإشراك المتكونين باقتراحاتهم وأسئلتهم، ويكون غالبا في المؤسسات المهنية.

جـ - أسلوب الندوات والمناقشات:هو تدريب ذهني للعمال، حيث يتبادلون الآراء ويدافعون ويقنعون إذ كان لديهم الحق في ذلك.

د- نمذجة السلوك: يعتمد على ملاحظة سلوك المتكون أو العامل، إذ يقدم المشرف (الرئيس) مجموعة من التوجيهات أو المحفزات، وبها يضمن المتكون مهارات جديدة والتي بدورها ينقلها للممارسة الفعلية.2

و-أسلوب تمثيل الأدوار: تركز على المتكونين في تصور أنهم في الحياة المهنية وذلك بلعب دوري الرئيس والمرؤوس وتمثيل دور المقابل والشخص الثاني الذي سيتم مقابلته، وهو أسلوب ناجح يسمح بأخذ فكرة عن الموضوع بسهولة وإظهار الفروق الفردية للمتكونين.

2.3- الأدوات:

هي كل الوسائل التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة (datachow) أو التقليدية (العاكس الضوئي) ، كذلك أجهزة الإعلام الآلي وشرائط الفيديو... إضافة للسبورات الثابتة والمتحركة.3

1-طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،ط1،ص69-70.

2-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، المرجع السابق، ص345.

3-كامل بربر، كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص172.

4- أهداف عملية التكوين :برنامج التكوين يبدأ بتحديد الأهداف المنتظرة منه نذكرها:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل .

- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون، كالحصول على وظيفة، الأجرة، مما يزيد من رغبته لعمله.

- تحسين نوعية الخدمات هذا ما يخدم المؤسسة في كسب ثقة الزبون أو المتعامل معها.[1]

- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه ويكون خاصة في التكوين أثناء الخدمة لمواجهة التغيرات التكنولوجية التي يفرضها العصر ومواكبة التطور.

- التماشي مع التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي التكنولوجي.[2]

- زيادة الاستقرار والمرونة هدا ما يزيد العامل القدرة على التكييف.[3]

- تقليص مشاكل العمل وتخفيف الحوادث، مما يكسب الأفراد(العمال) الثقة بالنفس والخبرة ورفع معنوياتهم وتحيق التوافق والرضا المهنيين.[4]

- تحقيق المرونة والاستقرار النفسي الوظيفي داخل المؤسسة.[5]

1-عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمري،نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الآمنين، أطروحة دكتوراه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2009،ص21.

2-سفران علي منصور الشمراني،تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية،رسالة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2007،ص16.

3-الخطيب رداح أحمد،التدريب الفعال،عالم المكتب الحديث،إربد،الأردن،دط،2011،ص82.

4- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة،بيروت،1991،ص258.

5- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق،وكالة المطبوعات،الكويت،1995،ص142.

5- أنواع التكوين:

يصنف التكوين حسب التخصصات و الوظائف و حسب ما يرى **عادل رمضان الزيادي** أن التكوين أنواع كمايلي :

1.5- التكوين الإداري العام:

(التكوين الكتابي) و هو الذي بهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في الوظائف المكتبية مثل التكوين في الإعلام الآلي أو السكرتارية.

2.5- التكوين الإداري المتخصص:

يهدف هذا النوع إلى تنمية المهارات و الإلمام بكل ما هو جديد في المجالات التخصصية المختلفة.

3.5- التكوين للتأهيل عند بداية التعيين:

يهدف هذا النوع إلى تعريف الموظف الجديد بنسق المنظمة في المحيط الداخلي (كالظروف و القوانين الداخلية) و كذا المحيط الخارجي (واقع العمل الخارجي) كما يرمي إلى خلق علاقات طيبة بين العمال الجدد و بقية زملائهم في العمل، و كذا إعطاء صورة واضحة عن التدريب الوظيفي للمؤسسة و يتضمن البرنامج التكويني معلومات من القوانين و اللوائح المتعلقة بالعمل الجديد كذلك نظام الاتصال داخل المؤسسة كل ما يجعل الموظف الجديد محيطا بموقفه في العمل و هو تكوين من طبيعة مضاعفة مهنية و اجتماعية فيمكنه التكوين الاجتماعي من التكيف مع الجماعة و معاييرها، و هو صالح للمؤسسة التي تستخدمه.

4.5 - التكوين الفني:

يهدف إلى تنمية مهارات ذوي الوظائف الفنية التي تعتمد أساسا على العمل اليدوي و يعرف كذلك بالتكوين الحركي كونه يستهدف كسب مهارات حركية.

5.6- التكوين لتغيير ظروف العمل بالمؤسسة: يتم هذا التكوين عند التنقل إلى وظيفة جديدة قصد التأهيل بأعباء و أعمال جديدة أو عند ترقية لشغل منصب أعلى و مسؤوليات الناجمة عن صعوبة أو التعقيد.

6.6- التكوين التحويلي : هذا النوع في مجالات تخصصية نتيجة الحاجة إلى اتفاقها بالتوازي مع المهام الأصلية، فيكون الشرط الواجب توفره في التكوين التحويلي هو إشراك الجديد من المهنة الأصلية، و يلجأ إليه خاصة عند استخدام تكنولوجيا جديدة في مجال العمل.1

1- عادل رمضان الزيادي، إدارة الموارد البشرية،ب د ن ،1995 ص 178.

كما يصنف التكوين إلى ثلاث أنواع حسب **"رشاد أحمد عبد اللطيف"** [1]، وذلك كالأتي :

أ * التكوين من حيث الزمان: وهو نوعان

- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل وتدعيمه بجميع المعلومات حول الوظيفة .

- تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد التحاق الفرد بالعمل، مثلا شرح طريقة عمل جديدة، لمواكبة أي تطور جديد حول المهنة.....الخ .

ب * التكوين من حيث المكان: كذلك هو نوعين:

- تكوين داخل المؤسسة: ويكون له صفة النظام الداخلي بمراكز خاصة بالتكوين .

- تكوين خارج المؤسسة: كالتكوين الذي يكون خارج الوطن بأوروبا، الصين والو م أ... مثلا لتبادل الخبرات ومسايرة التطورات، وذلك ببعث مجموعة من العمال لمدة ما، وإشرافهم على شرح طرق جديدة بعد عودتهم من التكوين الخارجي.

جـ * التكوين من حيث الهدف : كما سبق ذكره هناك تكوين لتجديد المعلومات ، كذلك هناك تكوين المهارات كالرفع الكفاءة المهنية أثناء الترقية،وأخيرا التكوين السلوكي بهدف تنمية الاتجاهات وتعديل السلوك للمرؤوسين أو الرؤساء، كسوء المعاملات، استغلال السلطة أو التفرقة في المعاملة.1

1- الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، س ج 2009/2008، ص50، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

6- العوامل المؤثرة في عملية انتقال أثر التكوين:

هناك عوامل متعددة تؤثر على درجة انتقال أثر التكوين، و يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1.6- درجة ذكاء المتكون: لدرجة ذكاء الفرد أثر على قدرته في التعميم و التمييز و الانتفاع بخبراته السابقة.

2.6- أساليب التفكير: تساعد بعض أساليب التفكير على سرعة التعلم و الانتفاع بالخبرات السابقة، فعاد التحليل و التعميم و التمييز و استخلاص القوانين، هي بعض أساليب التفكير المساعدة على التحويل الإيجابي لأثر التكوين.

3.6- سمات شخصية المتكون: لبعض السمات الشخصية للمتكونين أثر على سرعة اقتناء المعلومات و المهارات، و من هذه السمات الثقة بالنفس عند مواجهة المواقف المختلفة و الدقة في الملاحظة.

4.6- الخبرة البيداغوجية للمكون: إن الخبرة البيداغوجية للمكون و إلمامه بالمعارف النفسية اللازمة و بطرق التكوين و اتصال المعارف يساعده على التوقيف في الاهتداء إلى الطرق المساعدة على الانطلاق من القوانين العامة و المساعدة على التحويل الإيجابي للتكوين.[1]

5.6- التحسين المهني: يتمثل في إضافة معارف جديدة إلى الرصيد السابق من اجل تحسين الأداء في التخصص عن طريق التعمق فيه منهجيا.

6.6- الرسكلة: تهدف إلى تزويد العمال بالمعارف الحديثة في إطار تخصصهم لمسايرة التقدم التقني لوسائل الإنتاج و طرق العمل الجديدة ، كما يعمل على مساعدة العامل على إعادة توظيف معارفه و معلوماته، تحديثها و عدم إتلافها.[2]

1- بوفلجة غيات، المرجع السابق،ص5.

2-عادل رمضان الزيادي، المرجع السابق، ص179.

7- التخطيط لعملية التكوين:

يتمثل التخطيط في وضع خطط تنبؤية أو تقديرية تتماشى و استراتيجيات المنظمة، أهدافها و إمكانياتها ،" فالتخطيط تنبؤ بالمستقبل واستعداد لمواجهته، ومن الضروري وضع خطة تحدد الأهداف المطلوب تحقيقها و تعيين الواجبات التي يستخدمها مادية كانت أم بشرية، هذا حسب **عادل رمضان الزيادي**[1]، إضافة إلى ذلك فهو يرى أن نجاح البرامج التكوينية يتوقف على عملية التخطيط لهذا البرنامج مع التركيز على أهمية العنصر البشري لإنجاح عملية التكوين، ولكي يكون فعالا يجب أن تسبقه دراسات و بحوث مستمرة، إذ يتطلب التعرف على الحاجة إلى التكوين والقيام باستقصاءات دقيقة ومنظمة، إذ يعتبر التكوين أحد السبل المتاحة أمام المنظمات لتوفير الموارد البشرية وذلك نتيجة الإحساس بمشكل نقص المهارات والكفاءات المطلوبة في العمل أو الرغبة في توفير إعداد العاملين في مختلف التخصصات و المستويات وتتجلى أهمية التخطيط في كونه عنصر هام في الإدارة لتخطيط أعمالها حتى تصل إلى الأهداف التي حددتها العوامل والتي يجب مراعاتها في عملية التخطيط والتغيير العلمي والتقني إضافة لطبيعة نشاط المؤسسة وسياسة العاملين في مجال التكوين إلى جانب إمكانيات التكوين،التكلفة والوقت".1

إذ يرى(**مدحت محمد أبو نصر**):"أن التخطيط للتكوين يعتمد على المنهج المناسب للعملية التكوينية كعدد المتكونين ومكان تكوينهم، إلى جانب الإعداد للبرنامج النظري والتطبيقي التقني، لمواضيع التكوين حسب طبيعة المنظمة واحتياجاتها، وتقدير ميزانية البرنامج التكويني هذا من جهة المتكونين، أما من جهة المكون التخطيط لاختار المكون وتوفره على المهارات التالية:

مهارة التفاعل،مهارة الاتصال والإنصات، مهارة الإقناع ومهارة العرض والتقديم ،مهارة التقويم،مهارة الملاحظة،.....الخ هذا من أولويات التخطيط للعملية التكوينية لأن المكون كمصدر للمعلومات يلعب عدة أدوار منها دور الباحث والمرشد، الناصح والمستشار،المخطط والمقيم." 2

1-عادل رمضان الزيادي،المرجع السابق،ص181.

2-مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر، ط1، 2008.

8- خطوات التكوين:

تعتمد نظرية التكوين على مكونات أساسية و التي تمثل في حد ذاتها خطوات التكوين فنظرية التكوين ترتكز على أربعة مراحل(خطوات) أساسية منطقية ومتتابعة هي:

1.8- مرحلة تحديد الحاجات التكوينية: إن هذه المرحلة يتم فيها تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى الأفراد في إدارات معينة و التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين، و هي عبارة عن تحديد في الاتجاهات و زيادة في المعارف و التطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.[1]

2.8- مرحلة تصميم برنامج التكوين: وهي ترجمة الأهداف إلى مواضيع تدريبية و تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توصيل برنامج التكوين إلى المتكونين، كما يتم تحديد و مساعدات التكوينية كجزء من تصميم برنامج التكوين اد يجب تحديد المكونين أيضا في البرنامج و كذا تحديد تكلفة التكوين (الميزانية).[2]

3.8- مرحلة تنفيذ برنامج التكوين: الذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني كما يتضمن كذلك تحديد مكان التدريب و المتابعة لإجراء تنفيذ البرنامج التكوينية حسب طبيعة كل مهنة .

4.8- مرحلة تقييم برنامج التكوين: و يتم ذلك من خلال تقييم أداء المتكونين محل التكوين أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا يجب أن ننسى تجميع نتائج التقييم في كل برنامج، الذي يساعد المنظمة لتقييم نشاط التكوين ككل.[3]

1-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،ط1،2008،ص321-322.

2-مدحت أبو النصر،المرجع السابق،ص204-207.

3-عبدالكريم بوحفص،المرجع السابق،ص223.

9- تحديد حاجات التكوين:

يمثل تحديد حاجات التكوين العنصر الرئيسي و الهيكلي في صناعة التكوين، حيث تقوم عليه جميع دعائم عملية التدريب و تنمية الموارد البشرية، و أي خلل بهذا الهيكل يمكن أن يطيح بالجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها، و بالتالي الازدهار المنشود للمؤسسة يرجع لعملية تحديد حاجات التدريب في الأساس كعلاج لمشكلات العمل من خلال التكوين، إذ توجد مشكلات أخرى لا يفيد فيها التكوين، وعلى هذا يصبح تحديد حاجت التكوين هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد تطوير و تنمية أداء الأفراد من خلال عملية التكوين، و مدى إمكانية معالجة مشكلات الأداء الحالية بالتكوين و هو ما يطلق عليه القابلية للتكوين .1

1.9- تعريف حاجات التكوين:

يقصد تحديد بحاجات التكوين مجالات عدم التوازن في الطلب على التكوين من ناحية، و فرص التكوين المعروضة من جهة أخرى ومن هذا المنطلق يمكن أن نشير إلى أن حاجات التكوين هي مجوعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات الأفراد، و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناءا على الحاجات اللازمة التي يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين أو للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات، و عليه يمكن النظر إلى حاجات التكوين على أنها الفرق بين ما يحدث فعلا في المؤسسة و ما يجب أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، و لحاجات التكوين جانبين:

الجانب الأول: هي اتجاهات و مهارات ومعارف و سلوك يراد تعديلها أو تغيرها بسبب التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية **أو** إنسانية مثل تدريب المتربصين قبل العمل أو تسيير الحياة المهنية للعامل.

الجانب الثاني: نواحي الضعف أو النقص الفني أو الإنساني في قدرات العاملين و معارفهم.2

1- مدحت محمد أبو النصر،المرجع السابق،ص210.

2- عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق،ص230.

2.9- أهمية تحديد حاجات التكوين:

قد يغفل بعض المسؤولين عن الاهتمام بعملية تحديد حاجات التكوين رغم إيمانهم الكامل بأهميتها ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى صعوبة تحديد تلك الحاجات و الوقت والميزانية التي قد يتطلبها ذلك فضلا عن خوف الإدارة من حدوث بعض الارتباكات و الخلل النفسي و الوظيفي الذي قد تحدثه فترة تقيم و تحديد حاجات التكوين و الدراسات المتعلقة بها، لهذا يعتبر التكوين وسيلة لها غاية في حد ذاتها باعتباره(التكوين) المساهم الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها، وتكمن فعاليته في استخدامه في المكان الصحيح بالاعتماد على تحديد الحاجات و تصميم البرامج التي حسب طبيعة كل عمل،إذ تزداد فعالية تحديد حاجات التكوين عندما تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مايلي:

1. تقيم طبيعة المشكلات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الراهن و تحديد طبيعة المجلات التي يمكن علاجها عن طريق التكوين.
2. تزداد الكفاية الإنتاجية عندما ترسم سياسة تكوين على أساس الحاجات الفعلية.
3. تحديد العمال المطلوب تكوينهم، و كذلك نوع التكوين المطلوب.
4. المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح.
5. بدون تحديد حاجات التكوين يصبح التكوين ضياع للوقت و الجهد و المال.
6. اعتبار الخصائص الأربعة لتقدير حاجت التكوين: الدقة و الجودة،الوقت الذي يستغرقه كذلك الوقت المتاح و ظهور نتائجه عمليا في أداء المؤسسة و التكلفة.[1]

3.9- طرق تحديد حاجات التكوين:

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ أهداف معينة، و حتى يحقق الهدف لابد على الإدارة أن تحدد حاجاتها للتكوين حسب **صلاح الشنواني** إذ تستخدم من أجل ذلك ثلاثة طرق هي تحليل التنظيم، تحليل العمل و تحليل الفرد، و فيما يلي سنشرح كل طريقة.[2]

1-سامح عبد المطلب عامر،إستراتيجياتالمواردالبشرية،دارالفكرللنشروالتوزيع،الأردن،ط1،2011

2-مدحت محمد أبو النصر،المرجع السابق، ص216-217.

أ- تحليل التنظيم: هو فحص عدة جوانب تنظيمية و إدارية مثل أهداف المؤسسة (المنظمة)، من حيث اختصاصاتها و سياساتها و مواردها البشرية و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى التكوين، يقوم تحليل التنظيم على الاعتبارات التالية:

- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة: باعتباره المعيار والمرشد للأفراد المتكونين ، حيث تستعمل تدعيمهم بالمعارف المهنية كذلك قياس نتائجهم و يتوقف بلوغ الهدف على تحقيقها، كما يعتمد على عوامل أخرى مثل: الإمكانيات و التموين،الإشراف والتأطير ....الخ ،وقد يكون الفشل في تحقيق أهداف التكوين راجع على عوامل أخرى يجب البحث عن أسبابها، كما يجب التأكد فيما إذا كان للتكوين علاقة بالفشل في بلوغ الأهداف التنظيمية .

- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة: في هذه المرحلة يتم التعرف على مدى ملائمة الهيكل التنظيمي للمنظمة ودراسة كافة الوحدات التي يتكون منها هذا الهيكل من حيث عددها ،اختصاصاتها، العراقيل بين عناصرها كذلك نطاق الإشراف والمسؤوليات ومناقشة كل من هذه التقديرات .

- دراسة تركيبة الموارد البشرية: تفحص الموارد البشرية للمؤسسة من حيث العدد، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، إضافة إلى المناصب الشاغرة واستقرار هذه الموارد و تقلباتها من أجل ملائمة العاملين للمؤسسة و تقرير نوع التكوين المطلوب و ما إذا كان التكوين يشمل العاملين الحالين لتحسين أدائهم، أم يشمل عاملين جدد لتوفير الكفاءات اللازمة.[1]

- تحليل المناخ التنظيمي: يقصد به ناتج الروح المعنوية التي تتكون نتيجة خبرات الأشخاص وتجاربهم داخل المؤسسة، حيث يمكن تنمية الروح المعنوية و تطوير اتجاهات الأفراد و تعديلها عن طريق التكوين و يمكن استعمال عدة وسائل لتحليل المناخ التنظيمي كالملاحظة العملية للسلوك المقابلات و الاستبيانات، بالإضافة إلى تحليل بعض المؤشرات مثل معدلات الغياب و الدوران في العمل إلى جانب التوعية لعدم الوقوع في حوادث العمل والوقت الضائع.[2]

1-عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون- منحنى نظمي ،دار وائل للنشر،عمان،الأردن،ط1،2008،ص331

2-مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص220 .

- دراسة التطور و التغيرات في نشاط المؤسسة و حجم العمل بها: و يراد بهذه الخطوة سير الأنشطة بالمؤسسة من حيث الزيادة و النقصان و التنويع و التعرف على المجالات الجديدة التي تنوي المؤسسة الدخول فيها، و كذا التغيرات الفنية و التنظيمية التي تنوي المؤسسة إجراءها، كل هذه المعطيات تستعمل في معرفة مدى تأثيرها على طبيعة الوظائف الموجودة حاليا، والأوجه التي يجب تغييرها و من ثم نستطيع تحديد التكوين الذي يلزم لمواجهة هذا التغير.

يتضح من خلال الخطوات السابقة إن تحليل التنظيم عبارة عن دراسة تحليلية شاملة للجانب التنظيمي و الإداري الحالي و المتوقع للمؤسسة و ينتج عن هذه الدراسة التعرف عن المشكلات التنظيمية التي تعوق سير المنظمة نحو تحقيق أهدافها. و يتوقف ذلك على مدى الدقة و تحليل التنظيم و تحليلي الأسباب التي أدت إلى هذه المشكلات، و الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تفاقمها و تتنوع الأسباب التي تؤدي إلى المشكلات التنظيمية أو زيادة حدتها التي قد تكون من بينها نقص التكوين. فإذا كان الأمر كذلك فإن حاجات التكوين تعرف بدقة و يعين موقعها في الهيكل التنظيمي و يحدد نوع التكوين اللازم إذ يهدف هذا النوع من التحليل إلى تحليل المهام التي يقوم بها العاملون، و ينصب على دراسة الوظيفة و إبراز أبعادها و اختصاصاتها و علاقتها بالأعمال الأخرى بهدف تحديد ما الذي يجب أن يعرفه العامل بالشكل الذي يسمح بتحديد أهداف المؤسسة ومن ثم يمكن تحديد أهدف التكوين و المعايير لقياس فعاليته و تقدير نوع المهارات و المعلومات و الصفات المطلوبة في أداء العمل. عن العمل الذي يمكن الاعتماد عليه هو الذي تتوفر فيه معلومات مقدمة بطريقة نظامية و مرتبة سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب على العامل أن يقوم به.[1]

ب - تحليل الفرد:

تحليل الفرد نقصد به تحليل بعض السمات والمتطلبات للمتكونين الجدد قبل بداية التكوين هذا من جهة و كما يساعد قياس أداء العاملين ومعرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى تكوين أم لا(في حالة التكوين أثناء الخدمة)، وما هو نوع هذا التكوين والأنشطة التي يتطلبها، ينصب هذا التحليل على الأفراد إذ يتناول طريقة أداء واجباتهم ثم تحديد أنواع المهارات والسلوكيات الواجب تنميتها، حتى يستوفوا شروط وظائفهم الحالية والمستقبلية نذكرها كالأتي :[2]

1- مدحت محمد أبو النصر،المرجع السابق، ص221.

2- عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص233.

- تحديد المواصفات الوظيفية:

إذ يتم تقسيم الأفراد حسب المؤهلات، والخبرة والوظائف والتخصصات.

- تحديد الخصائص الشخصية:

بحيث يتم التصنيف حسب الجنس و السن، و بعض الصفات الشخصية (القدرات، الاستعدادات والدوافع، الاتجاهات...الخ).

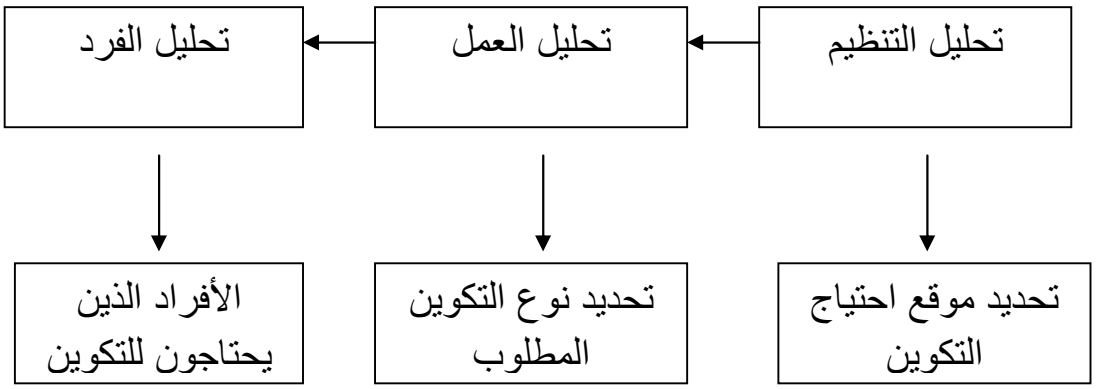
- تحديد الجوانب السلوكية:

يمكن التركيز هنا على سلوك المتكون من الجوانب السلوكية وقياسها مبدئيا قبل الخدمة كذلك معرفة السمات السلوكية للعمال أثناء الخدمة من حيث قياس أدائهم و نوعية العلاقة مع الرؤساء ودرجة انسجامها مع أهداف المنظمة، في هذه النقطة يمكن النظر والاهتمام إلى جوانب الأداء التي بها قصور والتي لا يملكها العامل، لكن له استعدادات تمكنه من اكتساب تلك القدرات.

جـ - تحليل العمل:

يهدف هذا النوع من التحليل إلى تحليل المهام التي يقوم بها العاملون بعد تكوينهم، وينصب على دراسة الوظيفة وإبراز أبعادها وتخصصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى بهدف تحديد ما الذي يجب أن يعرفه المتكون بالشكل الذي يسمح له بتحديد أهداف المؤسسة وإكسابه روح المسؤولية في ظل تحقيق أهدافه، ومن ثم يمكن تحديد أهداف التكوين والمعايير لقياس فعالية المتكونين،والصفة المطلوبة في أدائهم وما يجب القيام به .1

1- عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص233-234.



شكل رقم 01: طرق تحديد حاجات التكوين[1]

1- عبد الكريم بوحفص، نفس المرجع السابق، ص235

خلاصة:

إن نجاح التكوين يجب أن يكون مبينا على أساس واقعي ودراسة فعالية الوضع القائم الذي يجب أن يكون سواء بالنسبة للمنظمة والوظيفة من جهة كذلك الأفراد المتكونين قبل الانخراط آو العمال المراد تكوينهم أثناء الخدمة، و قد نجد إعراضا من الإدارة عن القيام بدارسة حاجات التكوين لما تتطلبه من جهد و وقت و مال، حيث قد لا تكتشف هذه الاحتياجات بسهولة فتتطلب وقتا طويلا في تحليل العمال وفحص دوافع الأفراد و قدراتهم، لكن إذا خططت الإدارة للمجهودات اللازمة واتبعت أسلوبا علميا منظما في دراستها فإنها ستحقق النتائج لا محالة ، أضف إلى ذلك إن الوقت والمال والجهد المبذول في تحديد حاجت التكوين من المزايا ما يبرره في توجيه جهود التكون توجيها صحيحا ذلك ما يزيد من تحقيق الأهداف التي تريد بلوغها المؤسسة (المنظمة)عن طريق التكوين وما يحققه من إيجابيات والتي تظهر في عملية أداء عمالها .

الفصل الثالث: الأداء

تمهيد

1- مفاهيم حول الأداء

2- سلوك الأداء

3- تقييم الأداء وأهدافه

4- طرق تقييم الأداء

5- خطوات ومعايير تقييم الأداء

6- أخطاء عملية تقييم الأداء

7- دور التكوين في تحسين الأداء

خلاصة

تمهيد: يعتمد على الأداء كمؤشر لمعرفة فعالية الأفراد و الجماعات داخل المنظمات في ضوء تحديد فعالية الأداء من خلال عدة معايير لقياس الإنتاجية، التموين، التغيب، التكيف الذاتي، حوادث العمل...الخ ولهذا فقد حاولنا تسليط الضوء على الأداء وشرح جوانبه المختلفة التي تؤثر على سلوك العمال سواء المتكونين والعمال غير المتكونين (لمعرفة مدى وجود الفروق في الأداء) هذا ما نركز عليه في فرضية الدراسة، هذا ما سنركز عليه في هذا الفصل من خلال دراسة شاملـة للأداء .

1-مفاهيم حول الأداء:

يتمثل في الجهد الذي يبذله الفرد لمسايرة العمل الذي وكل إليه كما يعتبر مصدرا أساسيا في تحديد ماهية النشاطات و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و كذا التعرف على قدرات الفرد و الخصائص المطلوب توفرها فيه و مدى كفاءته و ميوله و انطباعاته الشخصية إزاء العمل المطلوب و يختلف مفهوم الأداء باختلاف الباحثين و أهداف التقييم نذكر من بين هذه المفاهيم للأداء تعريف كل من:

أحمد صقر عاشور: يرى أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يمكن أن يتكون منها عمله، وهذا يعني أن الفرد ملزم بمتطلبات العمل و ما يحتويه من الأنشطة لإنجاز الأعمال المطلوبة منه لتحقيق الهدف المسطر له.[1]

ويعرف **حسن راوية** الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها العامل.[2]

من هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو ناتج مخرجات أو حصيلة نشاط أو سلوك يمارسه الفرد لتغيير المحيط بعد قيامه بعمل معين.

1- أحمد صقر عاشور،السلوك الإنساني في المنظمات،دار المعرفة الجامعية،مصر،دط، 2005، ص25-26.

2- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999 ، دط، ص216.

أما **توماس جيلبيرت(Thomas Gilbert)** فيتكلم عن الأداء بأنه :" لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد ان يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج ونتائج العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا ".[1]

وهناك من شرح الأداء بأنه "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".[2]

كما عرف **بدوي ومصطفى** الأداء بأنه: " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"[3].

كذلك عرف الأداء بأنه:"الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".[4]

1- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص97، منقولة عن توماس جيليبيرت.

2- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجيستير،جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية،2003 السعودية، ص73.

3- حاتم على رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص87، منقولة عن بدوي ومصطفى.

4- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص84.

وفي هذا الصدد يرى **غربي وآخرون** أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتنميته هي:

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة .

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات .

الملائمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع .1

وفي هذا الشأن يرى **"مار توري برنار ودانيال كروزي "** بأن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك .2

أما الكفاءة فتعرف على أنها : " العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل أفراد المنظمة".3

إذن التعريف الإجرائي للأداء يتمثل في النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بفعالية وبمواصفات محددة مسبقا من أجل الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

1- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص129.

2-Martory Bernad , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 6eme édition dunod, paris, 2005, p164.

3-Barraux, entreprise et performance globale, évaluation et pilotage, édition economica, 2000, p33.

2-سلوك الأداء :

نقصد به السلوك الذي يسلكه الأفراد أثناء إنجاز مهمة تختلف من فرد للآخر و تختلف كذلك حسب طبيعة ونوع العمل المطلوب أداءه(طبيعة كل وظيفة) إذ هناك نشاطات تتطلب جهدا عضليا وطاقة جسمية و حركات منتظمة و هذه ظاهريات يمكن ملاحظتها، وهناك نشاطات ذهنية عقلية مثل التفكير والطاقة الذهنية والتي تكون في العمل الإداري، التقني الفني والمحاسبة، والآن سيتم شرح أهم محددات سلوك أداء الموظفين في مؤسساتهم :

1.2- المحددات الفردية لسلوك الأداء :

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته إلى جانب الموقف الذي يوجد فيه ومن أهم هذه الخصائص المحددة لسلوك الأداء نذكر ما يلي:

أ-الخصائص الشخصية:

يمكن التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطات المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياة الفرد المهنية (كالمهن السابقة)، المتغيرات الأساسية المتمثلة في العامل الجنسي، السن، والمستوى التعليمي والحالة العائلية.1

ب- الخصائص الجسدية:

يقول **لوبلا و جني Loplat et Guny** :" إن الحياة الصحية للعامل والتناسق الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل، فكل فرد نختار له مهنة المطابقة مع صفاته الشخصية و قدراته الجسمية العقلية و النفسية .2

1- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص52/51.

2-Leplat et Grumy, Introduction a la psy du travail, Edition PUF.

جـ - الخصائص الحركية :

تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناءا على إدراكه لمثيرات معينة و من أهمها:

- القدرة على الاستجابة السريعة للمثيرات التي يواجهها .
- التآزر الحسي الحركي، كالتنسيق بين حركة العين و حركة اليد أو مجموعة عضلية مختلفة.
- الكفاءة الجسمانية و اللياقة البدنية، و يتضمن القوة، المرونة، التوازن، التنسيق و قوة التحمل.

د- الخصائص الحسية:

السمع و البصر من أهم الجوانب التي تسمح للفرد بالتكيف مع محيط عمله، فالبصر مثلا يسمح بتمييز المسافات و الألوان و يساعده على التنسيق البصري، أما السمع فيساعدنا على التمييز بين مثيرات صوتية مختلفة.

و- الخصائص المعرفية:

القدرات العقلية تؤثر على أداء الفرد للمهام الصعبة ويمثل الذكاء العامل العام، و تتفرع منه مجموعتين رئيسيتين:

- القدرات اللغوية و الحسابية، التعليمية التي ترتبط بالأداء التعليمي .
- القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية و اليدوية وقدرة العامل الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء.[1]

1- أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص53/54.

كما يعتبر إدراك الفرد لدوره المهني(الوظيفي) حسب **صلاح الدين محمد عبد الباقي**:"الإدراك من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة في السلوك التنظيمي والأداء ويظهر إدراك الموظف لدوره المهني في تفهم وتفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية، وتظهر الأهمية في أن عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات فقط، بل لابد من تنظيمها ،ترتيبها، الربط و تحويلها إلى معاني إذن يتمثل إدراك الفرد لدوره الوظيفي في تصوراته و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و سلوكه و دوره في عمله، فهو يتعامل مع الأفراد و يتلقى المعلومات و ردود الأفعال و أراء المشرفين (الرؤساء) على أدائه و تصرفاته سواء سلبي أو إيجابي، فهو لا يعمل وحده إنما مع مجموعة من الأفراد حيث يواجه الفرد عدة مثيرات يتلقاها في صورة معلومات و التي يقوم بانتقائها و تنظيمها و فهمها بطريقته الخاصة، هذه المعلومات يتم استقبالها خلال حواس لإعطائها معنى يحدد دلالتها لتصل إلى آخر مرحلة و هي إدراك المعلومات و القرارات.1

2.2- الأنشطة والمهام المحددة لسلوك الأداء:

تتمثل في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام، و يمكن تحديد هذه المكونات وفقا للمعايير التالية:

- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.
- المراحل التي يتكون منها الأداء.
- درجات التجانس بين السلوك المطلوب للعمل و الأداء.

وفي هذا الصدد ذكر **لوبلا Leplat 2000** : المهمة هي الهدف المعين الذي يجب تحقيقه في ظرف معين و هناك أهداف الذي يرغب فيه الجميع للوصول إليها ، كالإنتاج الذي سيحصل عليه(كما و كيفا) و الأهداف الأخرى تتعلق بالحصول على وظيفة، الأجر، كذلك الترقية والتحفيز. 2

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، مصر،دط، 2000، ص13.

2-Leplat janques, Regards sur l'activité an situation de travail, Edition PVF, Paris, p17.

إلى جانب أهداف مرتبطة بنشاط الجماعة (تسهل عمل الأفراد الجماعة) و هناك مهمة يجب القيام بها و هي الهدف المنتظر الذي وصفه الخبير بالأهداف التي يجب الوصول إليها حسب **Leplat Janques**، وهي عبارة عن تصور المشرف لقدرات العامل أو الطريقة المحددة إلى الوصول لتلك الأهداف التي تخدم المنظمة والعامل على حد سواء.1

ويقول بلون(**Bellon**) في هذا الصدد" لمعرفة الأنشطة و المهام التي يتكون منها الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا وصفه بدقة لنشاطات العامل التي نجزئها إلى عناصر و بالتالي تحليل العمليات التي تبين لنا مجموعة من الحركات التي يقوم بها العامل في مدة زمنية محددة، كما لايمكن التوقف في معرفة الأنشطة و المهام المستقرة نسبيا لأدائه وإنما في تحديد الأنشطة والمهام بتغيير الزمن الذي يؤدي فيه العمل كذلك بتغيير الأفراد والظروف التي تحيط بالأداء، ويظهر ذلك في تفاوت العمال في النتيجة وهذا يعود لخبراتهم الخاصة وخصائصهم المتميزة من عامل لأخر، أما بخصوص الأنشطة التي تتغير مع الظروف فهي نتيجة للبيئة أو طبيعة الحركات التي يؤدي فيها العامل عمله كالتوقف المفاجئ لوسائل العمل كالكمبيوتر وآلات العمل مثلا... مما يجعل العامل يتوقف على أداء أنشطته.2

وفي هذا الصدد يوضح **أحمد صقر عاشور**:" أن تجميع الأنشطة إلى مهام وأعمال يقوم على تحديد علاقات تكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعده هذه العلاقة في إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل، ويقول أيضا:" إن دراسة هذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام و إنما تجتازه إلى العلاقات بين مختلف الأعمال و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة و هذا يترتب عليها إعادة تصميم ككل .3

1-Leplat Janques, Regards sur l'activité an situation de travail, p18

2-Bellon Louis, Amélioration des conditions de L'homme au travail, Edition d'organisation, 1977, p78.

3-أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 57.

3- تقييم الأداء وأهدافه:

1.3 - تعريف تقييم الأداء: لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء و هذا الاختلاف ناتج عن أهداف التقييم، فهناك الذي قال عنه: "إن عملية تقييم الأداء مهمة جدا في الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية على أنها نشاط تقوم به إدارة المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج و الأهداف الأولية المسطرة، مع تقصي أسبابها والبحث عن طرق تسويتها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات" .1

و كما قال في هذا الصدد **صالح بن نوار**:" إن عملية تقييم الأداء في المفهوم الحديث لم تعد تقتصر على الحكم في نهاية العمل لتقدير نتائج الجهود وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب والعقاب أو التعديل في السلوك، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل".2 أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت ترتكز على النظرة إلى المستقبل أكثر من التركيز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة لمرحلة قادمة، وتسخير لها كل الطاقات والإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث من قبل والفعل المتوقع أن يحدث فعلا، كذلك مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".3

1- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر،د ط، 2004،ص51.

2- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، ط2، 2010، ص93-94.

3- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية(مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر2001، ص95.

كما يعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: "رصد، تحليل وتقييم مستويات الإنجازلدى الموظفين ونوعيتة إضافة لتقييم العلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة.1

من خلال استعراضنا للمفاهيم السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي لهذه العملية "بأنها عملية مستمرة، شاملة وهادفة، الغاية منها تحديد وقياس أداء الموظفين في المنظمة(المؤسسة) بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل، لغرض التقدم نحو الأفضل خاصة العمال ذوي الأداء المتوسط أو المنخفض ".

2.3 -أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم عليهم يوضح مدى نجاحهم واستعدادهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تسعى إليها المنظمة والعامل، ويمكن التطرق إلى أهم الأهداف على النحو التالي:2

أ -**الأهداف الإدارية:** وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير العادي، الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع والسلوك المهني ما يهدف لتحسين أداء المقصرين وتشجيع المتفوقين، كذلك يتم تحديد قواعد وضوابط في ضوئها تحديد الواجبات، الصلاحيات،مستويات الأجور والمكافئات والعلاوات.

ب- الأهداف السلوكية: تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مسارهم المهني الحالي والمستقبلي وما يحتاجونه من برامج للتطوير والرقي نحو الأفضل كذلك تستلزم الترغيب،المشاركة،الحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.2

1- طاهر محمود الكلا لده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص185.

2-محمد أحمد عبد النبي،إدارةالمواردالبشرية،زمزم ناشرون وموزعين،الأردن، ط1،2010، ص192-193.

جـ -الأهداف الإستراتيجية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم مرن يستجيب لأي تغيير وذلك بتغيير مكوناته، السلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الإستراتيجي.1

د -الأهداف التنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أهداف إدارة تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لايؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة تقييم الأداء تسعى إلى تنمية من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية يجب على إدارة تقييم الأداء أن لايقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف فقط ولكن كذلك تركز على أسباب الضعف، مثلا هل ترجع إلى قصور في المقدرة أوعلاقات العمل فاشلة، كذلك نقص الإمكانيات بالمنظمة...الخ.2

1- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،ط2، 2006،ص193.

2- سامح عبد المطلب عامر،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن،ط1،2011،ص223.

4- طرق تقييم الأداء:

تتباين طرق تقييم الأداء من منظمة لأخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية وفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما تختلف في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم الأداء في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فان العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و كذلك الحديثة.

1.4- الطرق التقليدية:

أ- طريقة الصفات أو السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل الرئيس في أداء عماله الذين يشرف عليهم، إذ يتعذر في المهام الخدماتية اعتماد المقاييس الكمية، إذ تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي.....الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.

- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا، ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها، عناصر الأداء والدرجات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج، إذ يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي .[1]

1- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2011، ص154-155

وهذا المثال الموالى نشرح فيه عملية تقييم الأداء لطريقة الصفات كمايلي:

100-90 (ممتاز)، 89-80 (جيد جدا)، 79-70 (جيد)، 69-60 (متوسط)، 59-50 (مقبول)، 49 فأقل ضعيف أو دون الوسط....وهكذا.

ويقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا وبالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له، إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي ويفتقد لصفة العدالة بين العمال داخل المؤسسات.

ب - طريقة مقياس المعيار المختلط:

وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاث جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)،(مساوية لـ)، (أقل من)، وفيما يلي مثال لهذه الطريقة والمطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار من المعايير التالية:

- يستخدم الموظف التقدير والحكم الجيد عند تحديد المشكلات وتقديم بدائل الحل، بالإضافة على أنه قد لا يتخذ الأفعال المناسبة لمنع وقوع المشكلات (متوسط المقدرة).

1- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص155،156.

- يفتقر الموظف إلى المهارات الإشرافية وكثيرا ما تكون معالجاته وتصرفاته ضعيفة، كما أنه يميل إلى الجدل (ضعيف القيادة).

- الموظف سريع التعاون مع زملائه، ومن المتوقع أن يقود زمام التطوير التنظيمي مع زملائه وتتكامل مهام وظيفته مع اتجاهاته وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون).

- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عال من القيادة) ومن أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ أراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف غير المتماثلة أو المتشابهة .1

جـ - طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل واحد منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم(1)، ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله .2

1-خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص157.

2-أحمد أبو سعود محمد، المرجع السابق، ص58.

ويوجد ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة المزدوجة، التوزيع الإجباري والاختياري.

جـ1- <u>الترتيب التبادلي:</u> يتم الترتيب بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة(12فردا) فإنه يسحل الأكثر كفاءة في رقم(1)، والأدنى كفاءة في رقم(12)، ويستبعد الاسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، ويسجل الأحسن في القائمة أمام رقم(2)،والأسوأ في القائمة أمام رقم(11)،ثم يتم تكرار العملية للمرة الثالثة أمام الرقم (3) والرقم (10)...الخ ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة، والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم هي منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة ثم تؤخذ المتوسطات، أويتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة، ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد.[1]

جـ2- <u>الترتيب وفق المقارنة الثنائية(المقارنة المزدوجة):</u> هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية العامل الأول أكثر من الثاني، فتوضع أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن، وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد على هذه الطريقة، ومن أهم العيوب لمثل هذه العملية أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية لاسيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات.[2]

1-أحمد أبو سعود محمد، المرجع السابق، ص59.

2-خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص158.

جـ3- التوزيع الإجباري والاختياري: وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الرئيس باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح وغير الناجح للفرد والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، وعلى سبيل مثال قد تشمل هذه الثنائيات مايلي:

(أ1-العمل صعب / أ2- العمل سريع). (أ- البنود الواردة محددة=التوزيع الإجباري)

(ب1- يستجيب للعملاء / ب2- يوضح المبادأة) (ب-المشرف يختار منها=التوزيع الاختياري)

جـ1-المنتجات منخفضة الجودة / جـ2- يفتقر للعمل الجيد.

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطريقة:

- ارتفاع التكاليف
- تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة.
- تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.
- لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.[1]

د - طريقة التقييم المقالي : وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يحتويها هذا التقييم،وصف لرأيك الشخصي أداء هدا الفرد مثال:

- كمية وجودة الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بالوظيفة.
- قدرته على التكيف مع العمل.
-علاقاته مع زملاءه والعاملين معه.
- ماهي نقاط القوة والضعف في أدائه.....[2] وهكذا.

1عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن، الجزء الأول، تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير،مصر،دط،بدون سنة النشر،ص109.

2خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة،المرجع السابق،ص160.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفردية عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطوير للمواهب الخاصة وأيضا ترقية جوانب الضعف في العامل ومعرفة أسبابها، ويؤخذ على هذه الطريقة مايلي:

- أنها تستهلك وقتا كبير للإعداد لاختيار البنود والسمات الفردية.

- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف أيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.

- قد يتم تأليف البنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.1

هـ - طريقة المقياس الرتبي البياني:

ويتم من خلال اعتماد أسلوب الرتبي البياني حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون...الخ ويتضمن هذا النوع من تقييم الأداء الترتيب البياني العددي(الرقمي)، إذ يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التصميم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم .

وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كان كثير أو قليل، هذا ما يجعلها الأكثر شيوعا في الوظائف والقطاعات الإنتاجية والخدماتية.2

1-خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص160.

2-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص533/532.

أما نقاط الضعف لهذه الطريقة التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم...الخ، والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط بالأداء المهني، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.1

2.4-الطرق الحديثة :

أ - طريقة الوقائع(المواقف) الحرجة:

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمال و يطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له، و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، و يتم تقسيم أداء الفرد على أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل، إذ يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال الإيجابي والمؤثرة عليه سلبيا، ويتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) على ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي.

إن هذه الطريقة ذات أهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوئه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.2

ب - طريقة القائمة المراجعة:

هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته، يؤشر عليها الرئيس (إدارة تقييم الأداء) بـــ "نعم" أو "لا" على كل سؤال.

1- سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص533.

2-سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص150.

هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء حسب طبيعة كل مهنة ، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيرها... من السمات الإيجابية، واستمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، كذلك إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية لذلك فهي تركزعلى التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.1

جـ - طريقة الإدارة بالأهداف:

ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك تحسين مناخ وظرف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الأتي:

- يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.

- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس للمرؤوسين الأهداف المرتبطة بأدائهم.

- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

- يجتمع الرئيس بالمرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدمهم في تحقيق أهدافه المنظمة وتحديد العقبات المؤثرة في أدائهم المهني .

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة.2

1-أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص67.

2-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص535.

د- طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجانب السلوكيةBARS:[1]

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف، فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث ومقاييسها من خلال لجنة المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.[2]

- تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف وليس صفاته.

- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم.

- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين.

- ويعاب على هذه الطريقة:

- تقتضي وقتا وجهدا كبيرا لإعدادها.

- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.[3]

1-يشير مصطلح BARS إلى:Behaviorally Anchored Rating Scale

2-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص535.

3-محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق،241.

هـ - مقياس الاختيار الإلزامي(الإجباري):

يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في التقييم إذ تتطلب من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهامه وواجبات عمله بروح المسؤولية، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار وعادة تكون تلك الأوزان غبر معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المشرف على التقييم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة الجيدة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين، فضلا عن استياء البعض منهم من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام تقييم أداء العاملين.1

5- خطوات ومعايير تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها الكثير من القوى والعوامل، ولذا فإن مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين أن يخططوا لها تخطيطا جيدا، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء، وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا إرتئيت تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص166/165.

1.5- وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب وضع المعايير التي ستقيم الأداء، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة من وجهة نظر الموظفين، إذ يجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة ، والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة، وهناك أربع اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي[1] :

أ-الصدق: يقصد بصدق المقياس وإمكانيته في قياس وتحديد العوامل المساهمة في فعالية الأداء.

ب- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوفيق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لأخر ومن شخص لأخر.

جـ -التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

د- القبول: المعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الايجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي.[2]

1-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص517.

2-سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص143/142.

2.5- الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار النظم التي تحددها المؤسسة، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

-تقييم وتقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.

- يجب أن يعطي كل موظف بيانا مكتوبا بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.

- يجب أن يلاحظ الرؤساء المقيمين سلوك العمال المراد تقييم أدائهم

- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.

- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلا.

- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق العاملين مع برنامج تقييم الأداء.[1]

3.5- قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.[2]

1-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص519/520.

2-سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص144.

ومن أهم الجهات الأربعة التي تم الاتفاق عليها من طرف الباحثين كونها تقوم بعملية قياس الأداء باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في تقييم أداء العاملين:

أ- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية من أداء الموظف الذي يعمل تحت إشرافه، باعتباره أنه على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه.1

ب- التقييم الذاتي: على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، فإن الأفراد يستعطون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

- إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية: مثل عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة غلى جانب ضغوط العمل...الخ.2

جـ - تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف .

ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في المنظمة التي يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.3

د- المرؤوسون: والمقصود هنا أن يقوم الرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة للاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وأراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، وذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس غير موضوعية.4

1-مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية-إدارة الإفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن،2005،ص103.

2-سامح عبد المطلب عامر،المرجع السابق،ص232.

3-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق،272

4-مصطفى نجيب شاوشين،إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 105.

4.5- تحليل ومناقشة تقارير قياس الأداء:

هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم وقياس الأداء ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل لرفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير كفاءة الأداء إذ تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.1

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، لأن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.2

5.5- مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لأخرى وأحيانا من مجتمع لأخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم وذلك بعد التكوين أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.3

6.5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم:

ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن تساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسلوكيات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

1-مصطفى نجيب شاوشين، المرجع السابق، ص105.

2-سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص145.

3-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص168.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، فمن ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، كما يجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية كالزيادة في الأجر والعلاوات أو تحقيق انشغال مهني...الخ، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على نتائج ضعيفة يقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك الشطب من جدول الترقية لمدة معينة أو الحرمان من العلاوات الدورية، تغيير في المنصب الوظيفي...الخ.

أما بخصوص التقييم بالنسبة للمنظمة فإنه يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.1

6 - أخطاء عملية تقييم الأداء:

قد تشوب في عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة أو موضوعية التقييم و أهم هذه الأخطاء هي:

1.6-خطأ الهالة:

هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، كذلك يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر.2

1-صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص306/305.

2-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دط، 2004، ص341/340.

2.6- أخطاء النسيان:

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة و عادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة ، و يميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس و هذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها، لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

3.6-أخطاء التقدير الوسط: فأيا كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قيد يقم مرؤوسيه في مدى متوسط ، و تشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة و الموضوعية و الأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسطي ليغطي قصور أسس التقييم، و بتأثير مثل هذه الأخطاء، يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف و أسوء موظف، ما يفقد من قيمة و غرض تقييم الأداء.1

4.6-خطأ التحيز الشخصي : حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثرا بقيمة الشخصية وعواطفه من حب و كره أو حقد و انطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، و إنما على العواطف و الاتجاهات الشخصية للرئيس وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي من خلال التقييم و جاذبيتها الشخصية، و أسلوب تعامله مع زملائه و زميلاته، و يتلون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس فتجد رئيسا لمرؤوسيه فيكتب مثلا " دقيق إلى حد الإتقان" ، " لا يخطئ أبدا" ، و تجد الآخر يتحيز ضد مرؤوسيه فيكتب" لا يفهم عمله مطلقا" و تفسر أخطاء التقييم عن تقييم أناس بأقل أو أكثر مما يؤثرعلى نمط ومستوى أدائهم الفني والتعاملي، أو إسقاط حقهم في المكافآت وغيرها على أساس غير سليم، بينما التقييم العادل للأداء يعد حافزا بحد ذاته، فلو تم التقييم بشكل موضوعي سليم سيتاح للموظف أو الموظفة الحافز المستحق بشكل سليم أيضا.2

1-أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص341.

2-فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص154.

5.6- خطأ اللين والتساهل أو التشدد: الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة(التساهل)، أو يتشدد الرئيس ويعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.[1]

6.6- تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم:

في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون عملية التقييم لأداء العمال مرة في السنة، ومن المفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.[2]

7- دور التكوين في تحسين أ داء الموظفين :

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة (المنظمة) اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجيات المؤسسة، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستنجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما أن تبحث عن برامج تكوينية تتناسب وطبيعة الوظيفة ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف حسب التطورات التي يفرضها العصر، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين أهمها:

1-فيصل حسونة، المرجع السابق،ص154.

2-صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص288.

- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية النوعية والكمية في تأدية مهامهم .

- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.1

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

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين وتنمية أدائهم.

- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات ويكون هذا في التكوين أثناء الخدمة.

- تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة والتواصل المهني القائم على الاحترام المتبادل.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.2

1-بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

2-نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،2000، ص115.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء المهني وتم التطرق إليه من عدة جوانب شملت مفهومه كذلك الجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو المنظمة ، وكذا بيان عناصره ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعريف على مفهومه، وأهدافه ومقومات فاعلية الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم أداء منتسبيها وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتجية للمؤسسة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دور التكوين في تحسين الأداء لدى الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الجانب التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجيـة للدراســة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- المنهج المستخدم في الدراسة

3- مجتمع الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

تمهيد:

إن الدراسة السيكولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف هذه الإجراءات التي من خلالها يمكن التعامل بها مع الجانب الميداني لهذه الدراسة وخصائصها الوظيفية والسيكومترية بعدها سيتم الكشف عن الأدوات والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

1-مجالات الدراسة

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسة للدراسات الاجتماعية وهي: المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، فالبنسبة للمجال الجغرافي يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة.[1]

أما المجال البشري فهو جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة التي استغرقها البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

1.1-المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست وزيارة مختلف مصالحها و ورشاتها **و**يعود إنشاء المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بتمنراست، بتاريخ 09/أوت/1993، وذلك بعدما كانت تابعة لمندوبية ولاية ورقلة للخطوط الجوية الجزائرية، كانت تضم (62عامل) سنة 1993، والآن تضم (119 عامل)، وتشرف هده المندوبية على ولايتين هما ولاية تمنراست و ولاية إليزي، تحديدا من عين قزام الى غاية جانت، ففي ولاية تمنراست تشرف على" مطارأقنار حاج باي أخموك بالولاية" ولها مرفقين مطار تاسفاوت بعين صالح التابع لولاية تمنراست، ومطار جانت تيسكا بولاية إليزي .

أهم نشاطاتها حركة ونقل الأشخاص(المسافرين) داخل الوطن، كذلك النشاط التجاري المتمثل في نقل السلع والبضائع التجارية، أما بخصوص التنظيم الداخلي للمؤسسة ينقسم إلى 04 مصالح هي: [2]

1-محمد شفيق، البحث العلمي،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001،ص211.

2-المصدر،نائب رئيس المندوبية، رئيس الإدارة العامة، تمنراست، فيفري2017

أ - مصلحة الإدارة العامة :

تشرف على العمل الإداري والسهر على إدارة المورد البشري، ومدى السير الحسن للمؤسسة، بكل مرافقها (جانت وعين صالح) كما تتطلع على احتياجات المنظمة ومحاولة تحقيقها بالتنسيق مع المرافق التي تشرف عليها و المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية بالجزائر العاصمة.

ب- المصلحة التجارية للمحاسبة والمالية :

تسهر هذه المصلحة على السير الحسن للبضائع التجارية وتسجيلها من حيث الكمية، القيمة والوجهة إلى جانب ذلك تعمل على المحاسبة المالية وإخطار المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية بالجزائر العاصمة بالمجريات اليومية حول حركة نقل السلع التجارية.

جـ - مصلحة الأمن الداخلي :

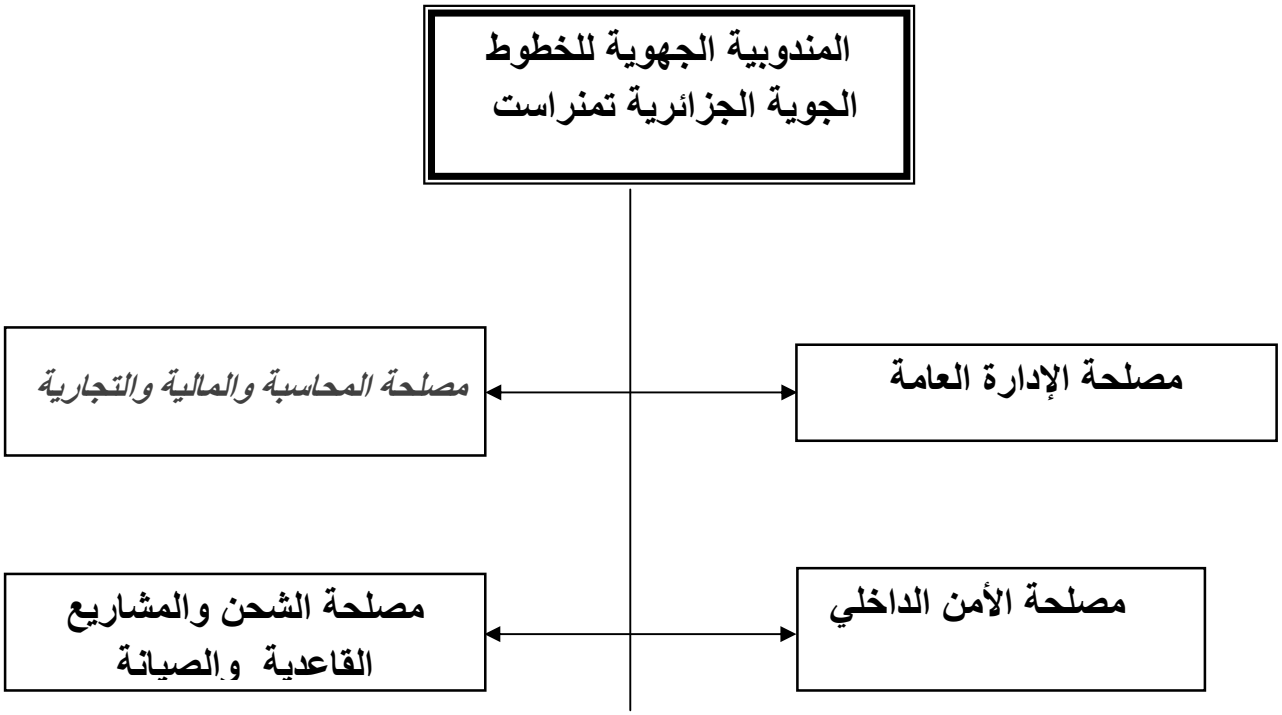
تعمل على توفير الأمن الداخلي بالمؤسسة ومرافقها، إذ يسهر على ذلك مجموعة من أعوان الأمن التابعين للمندوبية، وقد يكونون مؤهلين ولكن غير متكونين حول هذه العملية ويعملون دائما بالتنسيق مع قوات الشرطة بالمطارات والموانئ (شرطة الحدود) بصفتهم متكونين في هذا المجال.

د - مصلحة الشحن والصيانة:

هناك نوعين فالنوع الأول هم عمال متكونين حول مجال الصيانة يسهرون حول صيانة المطارات والطائرات من حيث توفير مادة الكيروزان والتطهير والصيانة...الخ ، أما النوع الثاني هم عمال مؤهلين ولكن غير متكونين كعمال شحن بضائع المسافرين والسلع التجارية أو سائقي المركبات الخاصة بنقل مادة الكيروزان لتزويد الطائرة، كما تفتقد هذه المندوبية لعدة مصالح مثل مصلحة ميكانيكيا الجوية ومصلحة النقل الخاصة بالأشخاص ...الخ .1

1-نفس المصدر السابق، تمنراست، فيفري2017.

مخطط(1) يوضح مصالح المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست



المصدر: الإدارة العامة للمندوبية الجهوية للخطوط الجوية- تمنراست، في2017/02/25.

2.1-المجال الزمني للدراسة:

يمكن إيجاز مراحل إنجاز مدة الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:

- اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة تم في أوائل شهرنوفمبر2016، والذي كان ضمن المواضيع المقترحة من طرف إدارة القسم، وهذا بعد استشارة العديد من الأساتذة ذوي التجربة وأهل الاختصاص، بالإضافة إلى البحث والاطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجلات وأطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، خاصة بعد موافقة إدارة القسم للموضوع في نفس الشهر والسنة الذكورين أعلاه، وذلك عن طريق التنقل إلى بعض المكاتب الجامعية ابتداء من مكتبة جامعة يحي فارس– المدية ، كما تمت الاستعانة بخدمات الانترنيت للإطلاع على أغلب المواقع ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار.

- خلال أواخر شهر نوفمبر تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وقد استمرت مدة هذا الجانب ما يقارب ثلاث أشهر أي إلى غاية شهر فيفري 2017، حيث تم عرض الفصول النظرية على الأستاذ المشرف الذي بدوره سجل وقدم مجموعة من الملاحظات التوجيهية، التقويمية والتصحيحية، وفي نفس الفترة تمت صياغة إشكالية الدراسة بالشكل الراهن وفقا للملاحظات المقدمة من طرف المشرف.

- الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية كان في بداية شهر فيفري، بعد وضع تصور مبدئي لميدان الدراسة بأنه يكون قريب مني بحكم أنني أعمل بولاية تمنراست، إذ قمت بزيارة المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية، وحظي طلبي بالموافقة من مدير المندوبية، وهذا دائما بالتنسيق وإخطار الأستاذ المشرف والذي من جهته أيد الفكرة.

- في أوائل شهر مارس تم توزيع استمارة الاستبيان على العمال المراد إجراء الدارسة عليهم، وبعد مدة أسبوع تم تجميع الاستبيانات وفي 2071/03/21تم البدء في تفريغ البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة وكان ذلك بتاريخ 2017/05/29. وفي يوم2017/05/02 تم سحب نسخة أولية وعرضها على الأستاذ المشرف لتقديم رأيه وتوجيهاته وملاحظاته الضرورية .

3.1- المجال البشري للدراسة:

يشير المجال البشري للدراسة إلى مجموع الأفراد الموظفين بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية ، وكما سبق ذكره في المجال المكاني للدراسة أنها تحتوي على **119 موظف** موزعين في الجدول التالى**118عامل + مدير المندوبية**:

جدول(1) يبين المجال البشري للدراسة

المصالح / عدد العمال	مصلحة الإدارة العامة	مصلحة المالية والحاسبة	مصلحة الأمن الداخلي	مصلحة الشحن المشاريع القاعدية والصيانة
المرافق	----------	----------	----------	----------
مطار تمنراست	18عامل	13عامل	14 عامل	18 عامل
مطار عين صالح	06 عمال	05 عمال	07 عمال	10 عمال
مطار جانت	05 عمال	05 عمال	07 عامل	10 عامل

المصدر : رئيس الإدارة العامة للمندوبية ، تمنراست، 25فيفري 2017.

2-المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو" الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة"1

كما يعرفه محمد الغريب بأنه:" الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة".2

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين وأثره في تنمية الأداء لدى عمال الخطوط الجوية الجزائرية، وذلك بمعرفة أراء وردود أفعال العمال المتكونين والعمال غير المتكونين، سواء المستفدين من العملية التكوينية وغير المستفدين منها، ومعرفة مدى الفروق الموجودة بينهم .

وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا.

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".3

1- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر،دط، 2004،ص35.

2-محمد الغريب عبدالكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، 77.

3-عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،2007، ص228

3-مجتمع (عينة) الدراسة:

1.3- حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار: تناولت هذه الدراسة التكوين وأثره في تنمية الأداء لدى عمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست نموذجا لذلك، وبعد الاتصال بمدير المندوبية، أين تم عرض موضوع الدراسة وشرح أهدافها وبعد الموافقة، تم تكليف مدير الإدارة العامة بالمندوبية كمشرف (مؤطر) خلالها تم تزويدي بالإحصائيات السالفة الذكر، وبما أن الدراسة تهدف لمعرفة مدى وجود فروق بين العمال المتكونين والعمال غير المتكونين، إذ قام بتزويدي بالقائمة الاسمية لهؤلاء الموظفين (مجتمع الدراسة) حتى يتسنى لي مقابلة وتوزيع أداة المعلومات (الاستبيان) على هذه الفئة.

و قدر المجتمع الأصلي للدراسة ب50 عاملا موزعين على مصلحة الإدارة العامة ومصلحة المالية والمحاسبة للنشاطات التجارية، كذلك مصلحة الشحن والمشاريع القاعدية والصيانة، تابعين للمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية والذين يشرفون ويسيرون خدمات مطار الولاية المسمى (مطار أقنار حاج باي أخموك)، موزعين على الشكل التالي **27عامل تقلو تكوينا** حول مهامهم و**23عامل غير متكونين** أغلبهم عمال مصلحة الشحن والمشاريع القاعدية كذلك أعوان الأمن وسائقين الألات.

للإشارة العينة تخلو من العنصر النسوى – إناث -

2.3-خصائص مجتمع الدراسة:

أ- من حيث التكوين

جدول رقم 1 يمثل توزيع أفراد العينة:

الأفراد	التكرار	*النسبة المؤية*
العمال المتكونين	*27 عامل*	*% 54*
العمال غير المتكونين	*23 عامل*	*%46*
المجموع	50 عامل	%100

التعليق عن الجدول1:

يتضح من خلال الجدول **رقم 1** أن النسبة الطاغية على أفراد العينة هي **54%** و هم من أصل العمال المتكونين ، بينما بلغ عدد العمال غير المتكونين 23عاملا بنسبة **46%** من مجموع الأفراد.

ب- من حيث الجنس:

جدول رقم 2 يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الأفراد	ذكور		إناث	
المتكونين	27 ع	%54	0	0
غير المتكونين	23 ع	% 46	0	0
المجموع	50 ع	%100	0	0

التعليق عن الجدول:

من خلال هذا الجدول**2** نلمس أن أفراد العينة تخلو من العنصر النسوي- إناث- وهذا راجع ربما لطبيعة مهمة الصيانة والمشاريع القاعدية التي تتطلب جهد عضلي، إضافة أنه هناك موظفات على مستوى الإدارة العامة ومصلحة المالية والمحاسبة ، إلا أنه تعذر عليهم أن يكونوا ضمن العينة لأسباب شخصية.

جـ - من حيث الأقدمية في المنصب:

جدول رقم 3يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية :

العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11عامل	%22
من 6 إلى 10 سنوات	25عامل	%50
من 11 إلى 20 سنة	12عامل	%24
أكثر من 20 سنة	2 عاملين	%4

التعليق عن الجدول 3:

ورد ضمن **الجدول رقم 3** أن أكبر نسبة لأقدمية العمال من 6الى 10 سنوات وهى النسبة الكبيرة أي نصف أفراد العينة **50 %** ، ثم تليها نسبة **24%** للعمال الذين لهم خبرة من11 إلى 20 سنة وهي نسبة متقاربة مع الذين لهم خبرة تقل عن 5سنوات **22%** وكذالك يمكن أن نشير إلى أن فردين فقط من أفراد العينة من لهم خبرة تفوق 20 سنة حيث بلغت نسبة **4 %.**

4-أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة 1، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

1.4-الملاحظة:

لا شك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السيكولوجية مهم جدا، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن الملاحظة البسيطة لها أسلوبان أساسيان سواء بالمشاركة أو بدون مشاركة.2 ولقد اعتمدت على الملاحظة بدون مشاركة ولكن باستمرار لكوني المؤسسة المراد إجراء البحث فيها تقع بالقرب من مكان عملي، إلى جانب التفاعل المهني الروتيني القائم بين المنظمة الأمنية التي أعمل بها والمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست هذا ما زاد من إثراء التفاعل مع مجتمع الدراسة.

2.4-الملاحظة:

لا شك أن استخدام الملاحظة البسيطة في كثير من الدراسات السيكولوجية مهم جدا، خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة، وبما أن الملاحظة البسيطة لها أسلوبان أساسيان سواء بالمشاركة أو بدون مشاركة.2 ولقد اعتمدت على الملاحظة بدون مشاركة ولكن باستمرار لكوني المؤسسة المراد إجراء البحث فيها تقع بالقرب من مكان عملي، إلى جانب التفاعل المهني الروتيني القائم بين المنظمة الأمنية التي أعمل بها والمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست هذا ما زاد من إثراء التفاعل مع مجتمع الدراسة 1-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي –النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص81.

2-عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، منهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر،2000، ص350.-فضيل دليلو وأخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد3، قسنطينة،1999، ص190-191.

3.4-الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعداد محددا، وترسل أو تعطى للأشخاص المختارين (العينة)، لتسجل إجاباتهم ثم يتم إعادتها للباحث.1

و لقد حاولت تصميمه لقياس أثر التكوين على الأداء وتتكون هذه الاستمارة على 22بند(سؤال) مصاغة بطريقة محكمة موزعة لقياس الأداء المهني من جهة وقياس التكوين من جهة أخرى ومدى معرفة الأثر الذي يتركه التكوين في عملية الأداء من خلال التأكد أو النفي من وجود فروق بين العمال المتكونين والعمال غير المتكونين، وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع وكذا تماشيا ومتطلبات و ظروف العمل نظرا لحساسية المكان(الخطوط الجوية الجزائرية) وكثرة اختصاصاتها وتنوع مصالحها المهنية .

4.4-إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد استرجاع 50 استمارة الاستبيان التي كانت موزعة على مجتمع الدراسة، تم الإجابة على البنود بدأت في تحليل البيانات كمايلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.

- استخدام التكرارات.

1-محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دط، ص 115.

- استخدام النسب المئوية للتعرف على إجابات الأفراد، حيث تحسب النسب المئوية على النحو الاتي:

$$\text{النسب المئوية للعنصر (للإجابة)} = \frac{\text{تكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

الفصل الخامس:

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

1- تحليل ومناقشة البيانات الميدانية

2- الاستنتاج العام

3- خاتمة

4- الاقتراحات

تمهيد:

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي أجريت بالمندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية – تمنراست- حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير النتائج وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة عن تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها .

1-عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.1-عرض النتائج:

جدول(1) يمثل التكرارات و النسب المئوية لكل سؤال للعمال المتكونين

	العمال المتكونين				
أسئلة الاستبيان	**الإجابة بـ نعم**	**الإجابة بـ لا**		**الإجابة بـ لا أدري**	
	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
1	%100	0	0	0	%0
2	%92,59	0	0	2	%7,40
3	%92,59	1	%3,70	1	%3,70
4	%85,18	1	%3,70	3	%11,11
5	%59,25	8	%29,62	3	%11,11
6	%22,22	21 (سلبي)	%77,77	0	%0
7	%77,77	6 (سلبي)	%22,22	0	%0
8	%96,29	0	0	1	%3,70
9	%51,85	13	%48,14	0	%0
10	%70,37	8	%29,62	0	%0

%3,70	1	%7,40	2	%88,88	11
%25,92	7	%11,11	3	%62,96	12
%0	0	%59,25	16	%40,74	13
%7,40	2	%44,44	16	%33,33	14
%0	0	%3,70	12	%55,55	15
%22,22	6	%96,29	1	%74,07	16
%3,70	1	%37,03	26	0	17
%18,51	5	%33,33	10	%40,74	18
%20,62	8	%25,92	9	%37,03	19
%0	0	%74,07	7	%74,07	20
%0	0	%81,48	20	%25,92	21
%22.22	6	%96,29	1	%74,07	22

جدول(2) يمثل التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال للعمال غير المتكونين

أسئلة الاستبيان	العمال غير المتكونين					
	الإجابة بـ "نعم"		الإجابة بـ "لا"		الإجابة بـ "لا أدري"	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
1	0	0	23	%100	0	0
2	4	%17,39	16	%69,56	3	%13,04
3	6	%26,08	13	%56,52	4	%17,36
4	5	%21,73	15	%65,21	3	%13,04
5	2	%8,69	21	%91,30	0	0
6	3	%13,04	20	%86,95	0	0
7	لم يتلقوا تكوينا					
8	20	%86,95	3	%13,04	0	0
9	5	%21,73	18	%78,20	0	0
10	15	%65,21	8	%34,78	0	0
11	5	%21,73	6	%26,08	12	%52,17
12	5	%21,73	6	%26,08	12	%52,17
13	22	%95,65	1	%4,34	0	0

%4,34	1	%4,34	1	%91,30	21	14
0	0	%17,39	4	%82,60	19	15
%21,73	5	%69,56	16	%8,96	2	16
%30,43	7	0	0	%69,56	16	17
%4,34	1	%56,52	13	%82,60	19	
0	0	%95,65	22	%4,34	1	19
0	0	%73,91	17	%26,08	6	20
0	0	%26,08	6	%73,91	17	21
%8,69	2	%13,04	3	%78,26	18	***22***

2.1 تحليل ومناقشة النتائج:

بعدما تم تفريغ النتائج وتبويبها اعتمدنا في تحليلها على الأسلوب الإحصائي بأنواعه الوصفي والاستدلالي حيث قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل المجموعة من أفراد العينة ، كما قمنا بحساب الانحراف المعياري لكلى المجموعتين، أما فيما يخص الأسلوب الاستدلالي فقد عمدنا إلى حساب اختبار(T) لعينتين مختلفتين لقياس الفروق الإحصائية بينها .

جدول (3) يمثل نتائج العمال المتكونين:

العمال المتكونين				
أسئلة الاستبيان	نعم	لا	لا أدري	المجموع
1	27	0	0	
2	25	0	2	
3	25	1	1	
4	23	1	3	
5	16	8	3	
6	6	21	0	
7	21	6	0	
8	26	0	1	
9	14	13	0	
10	19	8	0	
11	24	2	1	
12	17	3	7	
13	11	16	0	
14	9	16	2	
15	15	12	0	
16	20	1	6	
17	0	26	1	

18	11	10	5	
19	10	9	8	
20	20	7	0	
21	7	20	0	
22	4	22	1	
المجموع	350	310	41	701
النسبة المئوية	**%49,93**	**%44,22**	**%5,85**	**%100**

التعليق عن الجدول(3):

من خلال **الجدول 3** نلاحظ أن نسبة **49،93%** من العمال أثبتوا أن التكوين يؤثر على الأداء المهني،من خلال الإجابة بـ **"نعم"** على معظم الأسئلة في الاستبيان بينما كانت نسبة الإجابة بـ **"لا" 44،42%** و **"لا أدري"** بـ **5،85%** و منه نستخلص أن التكوين يؤثر على الأداء المهني لدى العمال المتكونين .

- **جدول(4) يمثل نتائج العمال الغير متكونين:**

العمال غير المتكونين				
أسئلة الاستبيان	**الإجابة بـ" نعم"**	**الإجابة بـ " لا"**	**الإجابة بـ "لا أدري"**	المجموع
1	0	23	0	
2	4	16	3	
3	6	13	4	
4	5	15	3	
5	2	21	0	
6	3	20	0	
7				
8	20	3	0	
9	5	18	0	
10	15	8	0	
11	5	6	12	
12	5	6	12	
13	22	1	0	
14	21	1	1	
15	19	4	0	

16	2	16	5	
17	16	0	7	
18	19	13	1	
19	1	22	0	
20	6	17	0	
21	17	6	0	
22	18	3	2	
المجموع	211	232	50	493
النسبة المئوية	**%42،80**	**%47،06**	**%10،14**	**%100**

التعليق عن الجدول(4):

من خلال الجدول**4** أن نسبة الإجابة بـ **" لا "** أكبر من الإجابة بـ **" نعم "** عند العمال غير المتكونين الذي أثبت أن العمال غير المتكونين يختلفون عن العمال المتكونين ويظهر ذلك أن نسبة الإجابة بـ **" لا "** و التي تقدر بـ **47,06 %** و الإجابة بـ **" نعم" 42,80%** على عكس العمال المتكونين، أما العمال غير المتكونين الذين أجابوا بـ **"لاأدري"** كانت **10,14%.**

مع الإشارة إلى أن السؤال السابع**(7)** لم يقوموا بالإجابة عليه لأنه يخص المتكونين فقط، و احتفظنا به لاتزان الاستبيان و العينة.

جدول رقم(5) يمثل الفرق بين العمال المتكونين و غير المتكونين على الأداء

	المتوسط الحسابيX	الانحراف المعياريS
العمال المتكونين	88,37	2,45
العمال غير المتكونين	04,90	4,28

درجة الحريةH	متوسط الدلالة الإحصائية	المحسوبةTC	المجدولةTT
48	25,30	24,70	2,00

التعليق عن الجدول(5):

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم **5** نجد أن **(T)** المحسوبة أكبر من **(T)** المجدولة عند مستوى الدلالة **25,30** و درجة الحرية **48** حيث أن **(T)** المحسوبة **24.70** و **(T)** المجدولة تساوي **2,00** و نقبل فرضية البحث التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المتكونين من حيث أدائهم، وقد تعود الأسباب إلى أن العمال الذين تلقوا تكوينا في مجال تخصصهم المهني هم أكثر تحكما في منصبهم، و في مختلف المهام المكونة للوظيفة التي يشغلونها، و ذلك كونهم تلقوا أثناء تكوينهم معلومات جديدة و تقنيات حديثة مكنتهم من التعامل مع متطلبات أعمالهم و معالجة المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم بكل سهولة، و هو الأمر الذي جعل من مستوى أداءهم يرتقي إلى مستوى أعلى من مستوى العمال الذين لم يخضعوا للتكوين .

كما أن التكوين يقوي مشاعر الانتماء إلى المؤسسة، وهو متغير بالغ الأهمية من شأنه أن يؤثر على مستوى أداء العمال سواء بالسلب أو بالإيجاب حيث أن العامل الذي له إحساس كبير بالانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها تكون مردود يته أعلى من العامل الذي له نسبة أقل من الشعور بالانتماء، و منه يبرز دور التكوين قي تنمية هذا الشعور بالانتماء ذلك أن الفرد الذي تختاره المؤسسة لتلقي التكوين في مجال تخصصه يشعر بمدى اهتمام المؤسسة به كونه عنصر فعال في المؤسسة من جهة.

كذلك التكوين يمنح العامل معلومات متجددة حول منصبه تساعده في أداء مهامه كما أن التكوين يفتح له آفاق جديدة . و هو ما يجعله يندفع للعمل بأكثر حيوية و نشاط، و هذا ما يجعل مستوى الأداء لديه يرتفع، إضافة إلى ذلك التكوين يبعث مشاعر الرضا لدى العمال و هذا الرضا ناتج عن تحكمهم في منصبهم من خلال التكوين الذي تلقوه و كله يعود بالإيجاب على الأداء.

بينما نجد الأمر يختلف عند العمال غير المتكونين حيث نجد أنهم يمارسون مهامهم بأكثر صعوبة و ذلك نتيجة لعدم توفرهم على كافة المعلومات الضرورية و التقنيات الحديثة في مجال عملهم بينما يجعل الصعوبات التي تظهر من حين لآخر في مركز عملهم تبدوا أكثر تعقيدا ، و يجدون صعوبات أكبر في معالجتها و كل ذلك من شأنه أن يؤثر سلبا على مستوى أداءهم .

كما أن العمال غير المتكونين يقل لديهم الشعور بالانتماء الذي ينجم عنه قلة النشاط و الاهتمام و انخفاض مستوى الدافعية ، و كل ذلك له تأثيره على الأداء المهني داخل المؤسسة.

2-الاستنتاج العام:

من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى قبول فرضية البحث المتمثلة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي البحث و التي تخص كل فئة العمال المتكونين والعمال غير المتكونين و عليه فإن للتكوين أثر واضح على الأداء لدى عمال الخطوط الجوية الجزائرية، و هذا ما يوضح أن للتكوين أهمية بالغة في تنمية أداء الأفراد في مراكز عملهم مما يعود بالفائدة على المؤسسة ككل .

ومنه يبرز دور التكوين كإستراتيجية متاحة للمؤسسة في مواجهة التغيرات و التطورات الحاصلة في مختلف المجالات على الصعيدين الداخلي و الخارجي للمؤسسة و هذا ما يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات من أجل الحفاظ على البقاء و الاستمرارية في ظل المنافسة الحادة بين مختلف المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أين يكون التكوين كوسيلة فعالة في تحقيق التكيف و البقاء، ذلك أن التكوين باعتباره يهدف إلى تطوير القدرات و المهارات و الخبرات اللازم توفرها في الأفراد أو القوى العاملة على اختلاف مستوياتها لمواجهة احتياجات تنفيذ الخطة الاقتصادية و الاجتماعية، على المدى القصير والبعيد والرفع من كفاءتهم الإنتاجية، كما يهدف إلى إعطاء فرص التقويم والترقية و ضمان دخل مناسب في حالة ربط الأجر بالإنتاجية بمعنى آخر إعطائهم التأهيلات المطلوبة للحصول على مركز عمل يتناسب مع أداء العامل ، كما يساعد التكوين في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المتكونين من العمال، كما يحفظ الآلات و الأدوات من التلف، كذلك على يكشف المهارات الفردية و الاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواحي تقنية وفنية أو إدارية وقضايا التسيير والمحاسبة .

من خلال ذلك يعتبر التكوين كمنمي و محفز لأداء العامل إذ يساعده على التحكم بصفة أكبر في منصب عمله مما يجعله يعمل بأكثر راحة و بكفاءة أفضل خلال مساره المهني .

3- خاتمـة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل الرفع من أداء موظفيها وتطوير قدراتهم وتنمية وتعديل سلوكياتهم وتدعيمهم بمعارف جديدة حول المهنة (الوظيفة) الجديدة، مما يساعد المنظمة في استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل السير الحسن للمؤسسة وعمالها ويظهر ذلك في تحقيق أهداف كليهما، والتمتع بالرضا المهني .

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التكوين وأثره في تنمية الأداء لدى عمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بولاية تمنراست، تم تناول الجانب النظري في ثلاث فصول يتعلق الأول بمدخل الدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى التكوين كمتغير مستقل وشرحه من جميع محتوياته التي تتضمنها (العملية التكوينية).

في حين تناولت في الفصل الثالث للمتغير التابع (الأداء) ودراسته من جميع مضامينه .

أما الجانب الميداني فاشتمل على فصلين حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنجية للدراسة، وبخصوص الفصل الخامس تم عرض فيه النتائج المتوصل إليها مع تفسيرها وتحليلها .

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة(الاستبيان)، وتبين من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيتين كانت كبيرة جدا.

و تمحورت نتيجة **الفرضية الأولى** على أن التكوين له أثر كبير في الأداء المهني من حيث تنميته وتطويره لدى عمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية.

أما **الفرضية الثانية** تحققت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال المتكونين والعمال غير المتكونين في الأداء المهني لدى عمال الخطوط الجوية من خلال نتائج الدراسة وذلك بعد تحليلها والتحقق منها.

فبخصوص التساؤل الرئيسي الذي تناولته الدراسة حول كيفية تأثير التكوين في تنمية الأداء المهني تم التطرق له في الفصلين الثاني والثالث نظريا وشرحها بدقة .

كذلك التحقق من صحته بعد تحليل البيانات و حساب التكرارات كذلك النسب المئوية لإجابات مجتمع الدراسة سواء من العمال المتكونين أو العمال غير المتكونين والتأكد أن من صحة السؤال الرئيسي.

أما التساؤلين الفرعيين حول تحسين أداء العمال وكيفية تأثير المكون على نجاح العملية التكوينية للمتكونين، والتساؤل الفرعي الثاني كيفية ظهور سلوك الأداء ومعاييره ومحددات تقييمه لدى عمال الخطوط الجوية الجزائرية بمندوبية تمنراست كدراسة ميدانية وتم تفصيلهم في الجانب النظري (الفصل الثاني والثالث)

وبهدف التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة حول وجود الفروق بين العمال المتكونين وغير المتكونين، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم هذه التساؤلات الثلاثة (الرئيسي والفرعيين) إلى جانب الفرضيتين الرئيسيتين، مما يدل بالفعل على أهمية التكوين في تطوير القدرات وتحقيق الأهداف للموظف والمؤسسة كذلك تأثير المكون على نجاح العملية التكوينية ومدى تأيثر هذه العوامل في الأداء المهني والذي يظهر من سلوك الموظفين داخل المنظمة هذا من جهة، أما فرضية وجود فروق بين العمال المتكونين والعمال غير المتكونين تم التأكد من وجود فروق بين النوعين من العمال(المتكونين، غير المتكونين) كما سبق ذكره وذلك بعد التأكد من تحليل البيانات ومناقشتها.

4-الاقتراحات : نظرا للأهمية الكبيرة لمثل هذا الموضوع نقدم اقتراحات على مستويين:

- بالنسبة للدارسين في هذا الموضوع (الطلبة)

- القيام بمقياس الأداء من خلال اختبارات دقيقة تكون متوفرة و كذلك الاستعانة بسجلات تقييم العمال و ملمح العامل fiche de carrière التي توضح تطور الأداء و تحسنه من خلال التكوين لدى العامل في حالة استعماله كمعيار للمقارنة الحالية

- كما يتضح للباحثين في هذا المجال أن تكون فئة المتكونين قد تلقت تكوينها مند فترة طويلة لأن الأداء المهني و نسبي(متغير) ويلزمه الوقت الكثير لمعرفته أكثر حسب عدة عوامل سواء من جهة العامل أو طبيعة المنظمة وقوانينها .

- بالنسبة للمؤسسة:

- الزيادة في تعداد العمال سواء من حيث التعداد والتكوين الجيد خاصة غير المتكونين منهم.

- اقترح تكثيف وزيادة الدورات التكوينية للموظفين خلال مسارهم المهني، لعمال الصيانة والشحن والمشاريع القاعدية.

- تكوين عمال الأمن الداخلي وفق البرامج التكوينية للأمن والحماية، من أجل تطويرهم واكسبهم خبرات في المجال وذلك بعقد اتفاقيات مع المؤسسات الأمنية(الشرطة)والاستفادة من خبراتهم.

- الاستعانة بالخبرات الأجنبية كدول أوروبا ، أمريكا والصين مثلا... في تدريب يتماشى والتطورات التكنولوجية، خاصة عمال ميكانيكيا الجوية، سواء بمطار الولاية أو المرافق التي تحط فيها الطائرة (عين صالح وجانت)، لتفادي أي طارئ أو سوء قد يحدث.

- مراعاة التخصص المهني وتكوين العمال على حسب اختصاصاتهم وأخذ بعين الاعتبار غير المتكونين

- القيام بدورات تكوينية لعمال الشحن وذلك في التأخر لنزول أغراض المسافرين والذي يستنزف الوقت من 40 دقيقة حتى لساعة من الزمن، مما يتسبب في تعطيل المسافرين ما يعكس سلبا على المديرية العامة للخطوط الجوية الجزائرية.

- اقترح تنظيم دورات تكوينية لكل موظفي الإدارة والمحاسبة في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع مختلف المهام(مكاتب الاستقبال والحجز) والعمليات الإدارية بصفة عامة لمواكبة العصرنة.

- اقترح تدريب اللغات الأجنبية (الفرنسية، الإنجليزية)، نظرا لطبيعة العمل وحركة الأجانب لتفادى الغموض بسبب اللغة خاصة المكلفين بالاستقبال التوجيه.

المراجـــع

1- الكتب باللغة العربية:

1-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،دط، 2007.

2-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط5،2001.

3-أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 1983.

4-أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط،2005.

5-أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر،دط، 2004

6- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية – الإدارة لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، دط، 2004.

7-بوفلجة غيات، الأسس النفسية للتموين ومناهجه، دون دار النشر،دط،1982

8-بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، دط،2004.

9-حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 1999.

10-حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،ط1،2004.

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

12- خضير كاظم حمود كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية،ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2011.

13- الشيخ كامل محمد العويضة، علم النفس الصناعي،دون دار نشر،دط،1996.

14- الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد،الأردن، دط،2006.

15- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار الجامعة للنشر، عمان، دط، 1999.

16- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،دط،2000.

17- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي- النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2000.

18- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، دط ،2009.

19- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر،عمان، الأردن،ط2،2006.

20- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون،الأردن، ط1، 2011.

21- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.

22- صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، دط، 2000.

23- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دط،2011.

24- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون- منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،ط1، 2008.

25- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، دط،2003.

26- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء البشري من التقييم إلى التحسن، الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الغدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر،دط، ب س ن.

27- عبد الرحمان محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، دون دار النشر،دط،1982.

28- عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر،ط1،2007

29- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دارالجامعة، بيروت، دط، 1999.

30- عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، منهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2000.

31- عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2010.

32- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،ط1،2007.

33- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشروالتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

34- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ط1،2008.

35- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت،دط، 1997.

36- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة،دط،1987.

37- مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

38- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، دط، 1995.

39- مصطفى نجيب شاوشين، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، دط،2005.

40- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1،2010.

41- محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال العلوم الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،دط، 2006.

42- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،ط1،2000.

2-الكتب باللغة الأجنبية:

43 -Bellon Louis – Amélioration des condition de l homme au travail- Edition d organisation-1977.

44-Jaques Leplat- La Formation-1980

45- Leplat et Grumy- Introduction a la psy du travail Edition PUF .

46 -N. Sillamy Dictionnaire de pays – Edition luransse- 1996.

47-Pierre casse – la formation performante – office des publications universitaires centrale ben Aknoun-1994.

48- Sekiou lakhdar – gestion du personnel les éditions dorganisations-paris-1986.

49 -Martory Bernade -Daniel Crozet-gestion des ressources humaines-pilotage social et performances-6eme édition dunod-paris-2005.

50-J.Barraux –entreprise et performance globale –évaluation et pilotage-édition économica-2000.

3-أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، المجلات، المطبوعات والمواقع الإليكترونية:

1.3- أطروحات الدكتوراه:

51-الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.

52- سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض،2008.

53- عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمري، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2009.

2.3- رسائل الماجستير:

54- بدرية محمود محمد إبراهيم ،أثر التتريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006 .

55- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2003.

56- سفران علي منصور الشمراني، تقييم التدريب الفني بالغدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

3.3- المجلات:

57- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية(مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر2011.

58-علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد(31)، العدد1،2009.

59- فضيل دليلو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد3، قسنطينة، 1999.

4.3-المطبوعات:

60- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة،2001.

5.3-المواقع الإليكترونية:

61- عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، الموقع الإلكترونيhttp://www.webreview.dz تاريخ الإطلاع:2017/01/15، التوقيت14سا:30د.

62-عدنان ماشي والي،تقييم الأداء الوظيفي، الموقع الإلكتروني:www.kenanaonline.com / http تاريخ الإطلاع 2017/01/17التوقيت 19:00سا.

63-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مفهوم الأداء، الموقع الإلكتروني:www.hrdiscussion.com تاريخ الإطلاع 2017/01/25، التوقيت 22:00سا.

الملاحـــق

1-استمارة الاستبيان:

سيدي العامل :

إن الغرض من هذا الاستبيان هو قياس أهمية التكوين على أداء عمال المندوبية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية (تمنراست) اتجاه تكوينهم المهني، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، كذلك العمال الذين لم يتلقوا تكوينا فهم معنيين بهذا الاستبيان.

نرجو منكم سيدي ملء هذا الاستبيان حتى نتمكن من معرفة أساليب التكوين داخل مؤسستكم و أثرها على الأداء المهني وهدا لا يخرج عن إطار البحث العلمي البحت...**وشكرا لتفاعلكم معنا**.

السـؤال :	نعم	لا	لاأدري
1- هل تابعت تكوينا متخصصا في إنجاز عملك.			
2-هل تشعر بالراحة والاطمئنان نحو عملك.			
3-هل أنت راض على مركز عملك.			
4-هل تجد أن أدائك في العمل يتحسن باستمرار.			
5-هل كلفك رئيسك المباشر بمراقبة العمل.			
6-ماهو انطباعك قبل التكوين إيجابي(نعم) أو سلبي(لا).			
7-ماهو انطباعك بعد التكوين ايجابي(نعم)أو سلبي(لا).			
8-هل تطمح في ترقية مهنية.			
9-هل تجد تفهما من طرف زملائك.			
10-هل تحب أن تعمل وسط فرقة عمل.			
11-هل تحقق ما هو مطلوب منك.			
12-هل تحققه بفاعلية.			
13-هل تشعر بعد تأدية المهمة بالإنهاك والتعب.			
14-هل تجد غموضا في تأدية المهام الموكلة إليك			
15-هل تحتاج إلى مساعدة دائمة من طرف أشخاص آخرين			

لمزاولة نشاطك			
16-هل زادت مرد وديتك مقارنة بالسنين الماضية.			
17-هل انخفضت مرد وديتك بعد تكوينك.			
18-هل تقوم بما هو مطلوب منك بسهولة.			
19-هل تشعر بنوع من الاستقلالية والمسؤولية في العمل.			
20-عند وقوع خلل هل تقوم بحله بنفسك.			
21-هل تستعين بشخص أخر غذ وجدت صعوبة.			
22-هل وجه لك انتقاد من طرف مسؤولك.			

2-فهرس الأشكال والمخططات:

1.2:فهرس الأشكال:

عنـوان الــشكــل	الصفحة
الشكل رقم(1)يوضح مخطط طريقة تحديد حاجات التكوين	36
الشكل رقم(2)يوضح مخطط مصالح المندوبية الجهوية للخطوط الجوية تمنراست	73

2.2-فهرس الجداول :

عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم(1) يبين المجال البشري للدراسة.	75
جدول رقم(2) يبين توزيع أفراد العينة من حيث التكوين.	77
جدول رقم(3) يبين توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.	78
جدول رقم(4) يبين توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية.	79
جدول رقم(5) يمثل التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال للعمال المتكونين.	85
جدول رقم(6) يمثل التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال للعمال غير المتكونين.	87
جدول رقم(7) يمثل نتائج العمال المتكونين.	89
جدول رقم(8) يمثل نتائج العمال غير المتكونين.	91
جدول رقم(9) يمثل الفرق بين العمال المتكونين وغير المتكونين على الأداء.	93
جدول رقم(10) يمثل استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة.	99