جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

# التكوين وعلاقته بالأداء في المؤسسة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال.

إعداد الطالبتين:
- ✓ بن عيشة سهام
- ✓ بن سعدون فاطمة الزهراء

إشراف الأ ستاذة:
د. فرطاسي حفيظة

السنة الجامعية 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"

**الآية 105 من سورة التوبة .**

# كلمة شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره شكر الشاكرين على ما وفقنا إليه من إنجاز هذا العمل المتواضع, كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة على هذه المذكرة الأستاذة "**فرطاسي حفيظة**", التي وافقت على الإشراف على هذه المذكرة, وندعو الله سبحانه وتعالى أن يُثقل ميزان أعمالها بالحسنات, وينفعها بها يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بعمل صالح.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير للسيد "**بن عيسى مصطفى**"على كل ما قدّمه لنا من مساعدة طوال انجاز هذه المذكرة, بتسهيل لنا مجريات عملنا وعلى عونه الكبير والجهد السديد.

وبالغ الشكروفائق التقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وارشاداتهم لنا.

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

وأما بعد:

# إهداء

الإهداء

الحمد لله الذي تتم به الصالحات

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والقوة والأمل لإتمام هذا العمل الذي أهدي ثمرته إلى:

من تعب لأجلي حتى أصل إلى هذا المستوى وإلى ما أنا عليه وهو أبي حفظه الله وأطال في عمره

إلى من رحلت ولم تعش معي هذه اللحظات المنتظرة قرة عيني أمي رحمة الله عليها وأسكنها فسيح جناته

إلى سندي في الحياة إخوتي الأعزاء بن علية رضا حميد ونصيرة وكذا الكتكوت الصغير سيف الدين وابنة خالتي التي ساعدتني ووقفت بجانبي فاطمة الزهراء

وإلى زوجة أبي

إلى صديقات ورفيقات دربي :سهام , خيرة , مريم , نوال

إلى نصفي الثاني "حمزة بوشنافة "

وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فاطمة الزهراء

# الإهداء

إلى من حملتني في أحشائها وهزّت مهدي بيديها الناعمتين إلى التي لا يطمئن قلبي إلا وأنا بين أحضانها إلى من حبي وتقديري لها يفوق كـل الحدود

إليك يا معنى الوجود أهدي كل الورود .

إليك يا أمّاه.....إليك يا أمّاه.

إلى من فتح أبواب الحياة في وجهي وأنار شموع الأمل في دربي إلى من علمني أحيا في ظل دين ربي

إليك يا أبـــي .

إلى من قاسموني حب وحنان والديّ ، سندي في الحياة إخوتي الأعزاء،

إلى عمتي الكريمة الغالية.

إلى صديقتي الحبيبة التي رافقنني طيلة مشوار دراستي والتي شاركنني الإقامة الجامعية: فاطمة الزهراء.

إلى كل من لم يخطهم قلمي ولكن يحملهم قلبي أهدي باكورة عملي.

سهام

# فهرس المحتويات

| | |
|---|---|
| **كلمة شكر وعرفان** | |
| **الإهداء** | |
| **فهرس المحتويات** | |
| **فهرس الجداول** | |
| **فهرس الأشكال** | |
| **مقدمة عامة** | أ_ه |
| **الفصل الأول : أساسيات التكوين** | |
| **مقدمة الفصل** | 02 |
| **المبحث الأول :مفاهيم حول التكوين** | 03 |
| **المطلب الأول: ماهية التكوين** | 03 |
| **المطلب الثاني: أهداف وعناصر التكوين** | 05 |
| **المطلب الثالث : أنواع ومبادئ التكوين** | 07 |
| **المبحث الثاني : أساليب وأسباب وقواعد التكوين** | 13 |
| **المطلب الأول : أساليب التكوين** | 13 |
| **المطلب الثاني : أسباب وقواعد التكوين** | 17 |
| **المبحث الثالث : العملية التكوينية** | 18 |
| **المطلب الأول : محددات الاحتياجات التكوينية** | 18 |
| **المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية** | 21 |
| **المطلب الثالث : متابعة البرامج التكوينية ( تنفيذ وتقييم)** | 22 |
| **خلاصة الفصل** | |
| **الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتكوين** | |
| **مقدمة الفصل** | 28 |
| **المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء** | 29 |
| **المطلب الأول: ماهية الأداء والعلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي** | 29 |
| **المطلب الثاني : أنواع و أبعاد الأداء** | 31 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين | 36 |
| المبحث الثاني : محددات معايير ومقياس الأداء | 38 |
| المطلب الأول: محددات الأداء | 38 |
| المطلب الثاني: معايير الأداء | 39 |
| المطلب الثالث:مقياس الأداء | 42 |
| المبحث الثالث : مدخل لتقييم أداء العاملين وعلاقة التكوين بالأداء | 43 |
| المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء | 43 |
| المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء والمبادئ | 48 |
| المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء | 51 |
| المطلب الرابع: التكوين وعلاقته بالأداء | 54 |
| خلاصة الفصل | 57 |
| الخاتمة | |
| قائمة المصادر والمراجع | |

# فهرس الاشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01-01 | طرق تحديد الاحتياجات التكوينية | 20 |
| 02-01 | نتائج تقييم البرنامج التكويني | 25 |
| 01-02 | العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي | 31 |
| 02-02 | نموذج يوضح المجموعة المؤثرة على مستوى أداء العاملين | 36 |
| 03-02 | نموذج يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء | 38 |
| 04-02 | محددات الأداء | 39 |
| 05-02 | مستويات تقييم الأداء في المؤسسة | 44 |
| 06-02 | مخطط أهمية تقييم الأداء | 46 |
| 07-02 | مراحل عملية تقييم أداء العاملين | 50 |

# فهرس الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
| --- | --- | --- |
| 01-01 | أنواع التكوين | 10 |
| 01-02 | مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين | 54 |

# الملخص

هدفت دراستنا إلى  التعرف إلى على علاقة التكوين بالأداء في المؤسسة وذلك بسبب التطور الكبير و المسارع الذي تشهده المؤسسات في بيئة أعمالها والتحديات التي تواجهها وتعيشها وقدرتها على التكيف والتأقلم معها،ولذلك تسعى المؤسسات للبقاء والنمو وتحقيق المبتغى والهدف المنشود،من خلال الإبداع في إيجاد حلول للمشكلات والتغيرات التي تحيط بها لدفع وتطوير أدائها وخاصة أداء الأفراد وهو الذي يضمن لها التميز عن باقي المؤسسات

الكلمات المفتاحية : التكوين تقييم الأداء ، الأداء

Résumé:

Notre étude visait à identifier la relation entre la formation et la performance dans l'organisation en raison du grand développement et de l'accélération dont les institutions sont témoins dans leur environnement d'affaires, des défis auxquels elles sont confrontées et vivent et de leur capacité à s'y adapter et à s'y adapter, et donc les institutions cherchent à survivre, grandir et atteindre l'objectif souhaité et souhaité, par la créativité pour trouver des solutions aux problèmes Et les changements qui l'entourent pour conduire et développer ses performances, notamment la performance des individus, ce qui garantit sa distinction

Mots clés: formation, évaluation de la performance, performance

# مقدمة

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تنمية وتطوير العنصر البشري لمواجهة التحديات التي يخفيها التقدم التكنولوجي المتسارع، من خلال متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين، من حيث احتساب الرواتب وتنفيذ الإجراءات والإجازات على اختلاف أنواعها، أو تنفيذ نظام تقييم الأداء وعملية التكوين والتدريب .

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، لذا تقوم المنظمة بإنشاء إدارة تعنى بشؤونه، وتهتم بكل ما يخص هذا المورد من تخطيط له واستقطابه واحتيازه وتعبئته وتكوينه على المهارات اللازمة للقيام بمهامه، فهو الذي يحدد مستوى أداءها ونجاحها وله لأهمية في تحقيق أهدافها و تطويرها، يتطلب هذا التطوير التخطيط الإستراتيجي لمساره الوظيفي داخل المنظمة، فتركيز المنظمة لن يكون فقط على اختيار وتعيين العنصر البشري بل يتطلب متابعة مستمرة، فهو بحاجة إلى التكوين، وذلك من أجل تطوير مهاراته واكتساب معارف جديدة والرغبة في الانتقال السريع لمواكبة المستجدات مع التغيرات واستيعاب التقنيات المتطورة، لذلك أصبحت الدول المتقدمة أو النامية تراهن على التكوين، فهو الوسيلة المثلى لتحقيق أهداف محددة، وهو وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعتبر من العناصر التي تضمن تحسين الأداء ومهارات الموظفين قصد التأقلم مع مناصب عملهم دون مواجهة أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف والأداء عند الموظف، إذ يعد من أحسن الاستثمارات في المؤسسة، وهو استثمار له عائد كبير على الموظف والمؤسسة معا، ويتمثل هذا العائد زيادة فعالية أداء الأفراد، مما يؤثر ايجابيا في جودة الإنتاج التي تحقق أعلى درجات الرضا للعملاء، وعليه فإن تحقيق أهداف وغايات المؤسسة لا يأتي إلا من خلال إستراتيجية محكمة تتضمن التكوين كخيار مهم وضروري لدفع عجلة تطوير المؤسسة .

**أولا : الإشكالية :**

من خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

في ما تكمن العلاقة بين تكوين العاملين وأدائهم بالمؤسسة ؟.

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1 ) ما المقصود بعملية التكوين؟

2) ما مفهوم الأداء وكيف يمكن قياسه؟

3)مامدى تأثير التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة؟

**ثانيا:فرضيات الدراسة :**

لأجل دراسة بهذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات، انطلاقا من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع التكوين وعلاقته بأداء العاملين، على أن يتم حصرها من خلال الدراسة، ولقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

- التكوين هو عملية تطوير الصفات و الخصائص لدى الموارد البشرية
- يعتبر الأداء الهدف والغاية التي تصبو إليها المؤسسة
- توجد علاقةإيجابية بين التكوين وأداء العاملين في المؤسسة

**ثالثا : أهمية الدراسة :**

التكوين هو أحد المواضيع الأساسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، فهذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف تعلمها الأفراد في السابق في وقت قصير، فيعمل الفرد على تحدبث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة من إخضاعها لبرامج تكوين مبينة في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء .

**رابعا: أهداف الدراسة :**

بالنظر إلى المعطيات المتوفرة لدينا حول التكوين، يهدف بحثنا إلى الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية و التأكد من صحة الفرضيات، بالإضافة إلى:

- التعريف بالتكوين بمختلف أنواعه في المؤسسات وإبراز أهميته وأهدافه .
- التطرق لماهية الأداء .
- معرفة مدى اعتماد المؤسسات على العملية التكوينية كأداة لتحسين أداء المستخدمين .

– السعي بالتزود بالمهارات الفكرية والتحليلية، فضلا عن السعي لتنمية وتطوير طريقة الفهم والاستيعاب، من خلال ربط دراسة التكوين بكفاءة أداء الموظفين في الإدارات و المؤسسات واستخراج العلاقة بينهما.

**خامسا: الدراسات السابقة :**

1) دراسة ' عمار بن عيشي" سنة 2006، بعنوان " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية " مذكرة ماجيستر، جامعة محمد خيضر بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسينها في السوق، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 236 عامل، ولقد قام الباحث ببناء استبيان وكانت أهم النتائج أن هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة، الأولى وتجري كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح للأفراد، أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد على أنه مهم، ونعتقد أن السبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا، راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره واتصافه بالعمومية .

2) دراسة " جمعوي بلال " المنجزة في السنة الجامعية 2008 . 2009، بعنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرارات "، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والإشراف، جامعة قسنطينة .

استهل الباحث دراسته بالتساؤل الرئيسي عن مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة ؟.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

– إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية، وإنما أيضا لكل من الفرد لزيادة إرضاءه والعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية و المجتمع الكبير لتحقيق التنمية.

– الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وتنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءاتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم .

3) دراسة " بوقطن محمود " بعنوان : " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة، رسالة ماجيستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة بسكرة .

حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية بصفة عامة، وبجامعة " عباس لغرور " بخنشلة بصفة خاصة .

4) دراسة " عمر هارون " بعنوان " آليات التحديد الأمثل للحاجات التكوينية ببرنامج المكتب الدولي لعمل في المقاولاتية، عرض تجربة دار المقاولاتية بجامعة المدية "، مداخلة في يوم دراسي حول أهمية التكوين في تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التحديد الأمثل للحاجات التكوينية، جامعة المدية، سنة 2017 .

تناولت هذه الدراسة الميكانيزمات التي يعمل بها المكتب الدولي للعمل في المقاولاتية (GERME) في جزئية تحديد الحاجات التكوينية للراغبين في دخول عالم المقاولاتية .

**سادسا: صعوبات الدراسة:**

لا يمكن لأي بحث علمي أن يرى النور دون أن تعترضه الصعوبات، إلا أن صعوبات بحثنا كانت من نوع خاص تمثلت فيما يلي :

1 – وباء كورونا الذي عرقل تماما مجريات إكمال بحثنا .

2 – صعوبة في تجميع وتحصيل المعلومات الكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة .

**سابعا: حدود الدراسة :**

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين (التكوين كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع).

الحدود الزمنية: السداسي الثاني 2019/ 2020

**ثامنا: المنهج المتبع:**

لإثبات اختيار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الإحصائي " الوصف التحليلي"، الذي يقوم بتناول الإطار النظري للدراسة في الجزء الأول والجزء الثاني.

**تاسعا: هيكل الدراسة :**

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

**الفصل الأول** : أساسيات التكوين: بحيث نتطرق إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن مفاهيم التكوين، والمبحث الثاني أساليب وأسباب وقواعد التكوين، أم ا المبحث الثالث فيتضمن العملية التكوينية.

**الفصل الثاني** : الإطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتكوين : نتطرق فيه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية الأداء بصفة عامة، المبحث الثاني محددات ومعايير ومقاييس الأداء، والمبحث الثالث مدخل لتقييم أداء العاملين وعلاقة التكوين بالأداء .

**خاتمة:**

وفي الأخير تم اختتام هذه الدراسة بخاتمة عامة تضمنت النتائج وكذا آفاق الدراسة.

# الفصل الأول:

# أساسيات التكوين

**مقدمة الفصل :**

إن التكوين ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني، وظهوره حتمية لفرد يريد أن يتخذ مكانه في المجتمع فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية، لأن ما ينفق في هذا المجال يمثل استثمارا في الموارد البشرية، قد يكون عائدا يظهر في شكل زيادة الإنتاجية .

والتكوين على مستوى الأفراد فتظهر أهميته في زيادة المعرفة والمهارات وقد نزايد الاهتمام بوظيفة التكوين لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

نحاول من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الجوانب المختلفة لعملية التكوين من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مفاهيم حول التكوين.

**المبحث الثاني:** أساليب و أسباب وقواعد التكوين.

**المبحث الثالث:** العملية التكوينية.

**المبحث الأول: مفاهيم حول التكوين:**

يعتبر التكوين من أهم أقوى ركائز التنمية الإدارية، ولهذا اهتمت المؤسسات الحديثة اهتماما كبيرا بادارة الموارد البشرية كونها تتصل اتصالا عميقا بالعنصر البشري الذي جعلت منه المحرك الرئيسي لها، بحيث يعتبر أحد الركائز الأساسية لتحقيق أهدافها وجعل هذا المورد البشري فعالا، لا بد من تفعيل وتحسين أداءه ولا يتحقق هذا الهدف إلا بفضل عملية تعد من أهم العوامل نجاح إدارة الموارد البشرية ألا وهي عملية التكوين .

**المطلب الأول: ماهية التكوين:**

**أولا: تعريف التكوين:**

لقد تعددت وتنوعت المفاهيم المتعلقة بالتكوين من بينها ما يلي :

- التكوين هو سياسة التأقلم مع التغيير بمجرد إدخال التكنولوجيا وتقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين ولا يكون ذلك إلا عن طريق التكوين[1] .
- وكذلك يقصد به هو وسيلة علمية تهدف إلى دفع كفاءات العنصر البشري من خلال رفع قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته و تزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود للأهداف التكوينية من جهة ونتائج محققة من جهة أخرى[2].
- التكوين هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مهمة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم[3] .
- التكوين هو تلك الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير وتنمية المعارف و المهارات الخاصة بعمالها لتحسين الأداء وزيادة قدراتهم المعرفية .[4]
- التكوين هو جملة المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة في تخصص معين.[5]

-كما يعرفه "VAIIER Rogmond" بأنه مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يُكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل السير الحسن للمؤسسة.[1]

---

[1] صالح عودة سعيد "إدارة الأفراد " الجامعة المفتوحة طرابلس ليبيا ص (230) سنة 1994 .

[2] خالد عبد الرحيم مطر الليثي " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى ,دار حامد بعمان الأردن سنة 1999 م ، ص (200).

[3] عمر وصف عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل للنشر، عمان، سنة 2005، ص (38).

[4] يزيد مليحة "الاقتصاد والقانون"، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر, سنة 2013، ص (131)

[5] بوعبد الله حسن وأتاني نبيلة "مقاربة منظومة البرامج التكوينية " منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، سطيف، الجزائر، سنة 2010، ص(6) .

– كما يعرف التكوين على أنه مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات و معارف و مهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء.[2]

– عرف "ريقموند" وآخرون "Regmond etal" التكوين على أنه عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة و المهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكوين هو كلفة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وتحسين سلوكياتهم بما يزيد من فعالية أدائهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانيا: أهمية التكوين:**

للتكوين أهمية كبيرة و بالغة خاصة في الآونة الأخيرة بسبب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي[4]:

– إن الأفراد الذين يلتحقون بالوظيفة لأول مرة يحتاجون للتهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.

– إن الوظائف نفسها تتغير كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مستويات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيتهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى .

– اكتساب الموظف كل ما هو جديد وكذا المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة صحيحة.

– يفيد التكوين في استعماله القدرات المطلوبة وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة .

– التطور الهائل في تركيب القوى العاملة .

– التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم .

---

[1]R.Votier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise Moderne, Paris, Année 1984, Page (50). ،France

[2]Wayne.F.casio, Management Human Resources ,Me Graw Will. I mr Fourth,America Année 1995, Page (245).

[3] Ragmond .A.Noe.Tohn R.Macklenbeck ,Barry Gerhart ، Fondamentals Of Human Resources Management، Année 2004 ,Irwin New Work ،(260) Page

[4]سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار وائل للنشر الأردن الطبعة الثانية 2006 ص (27).

- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين .
- زيادة الإنتاجية .
- ترقية العمال.
- زيادة مستوى الأمن الوظيفي.
- زيادة جودة المنتوج .
- زيادة مستوى العمال الثقافي والاجتماعي والفكري[1] .
- إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.[2]
- يضيف الأستاذ "بن جاب الله" في مقاله الصادر عن "مجلة الاقتصاد" فوائد أخرى تتمثل في :[3]

تحسين العلاقات الإنسانية والمناخ الاجتماعي للمؤسسة أي توظيف برامج تكوين لخلق اتصالات بين مختلف العناصر الموجودة في المؤسسة وتقليص الصراعات الاجتماعية فيها وكذا تقليص الغياب ودوران المستخدمين.

**المطلب الثاني: أهداف وعناصر التكوين :**

**أولا: أهداف التكوين:**

يهدف التكوين إلى:

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب خبرات ومعلومات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم، ويترتب عليها إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منظمتهم .[4]

---

[1] يزيد مليحة، (**مرجع سبق ذكره**)، ص (138) .

[2] S Chiou .Lakhdar : Création du personnels
les éditions d'organisation Québec ،3eme édition ،Année 1990 ،Page (293).

[3] Besdj Abllah : Crage du succès de l'entreprise en économie du marché
Revenu de l'économie de la formation du personnel ،Année 1995 ،Page (23) .

[4] خالد عبد الرحيم الهيثي، (**مرجع سبق ذكره** )، ص(203).

– إزالة نقاط ضعف الأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع فعن طريق معالجة ضعف الأداء يمكن أن يتحسن مما ينعكس نتائج ايجابية على مستوى المردودية الكلية للمنظمة ويساهم في تطويرها.[1]

– زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله إلى ترقيته في الوظائف العليا .[2]

–توفير الرغبة لدى الفرد بزيادة كفاءته واكتسابه مهارات ومعارف جديدة ومعالجة جوانب الضعف لديه ومحاربتها.[3]

–يساعد التكوين على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد هم بمثابة استثمار من الاستثمارات الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره.[4]

– يساعد التكوين كل الأفراد في المنظمة على التحكم في التقنيات الحديثة ومختلف وسائل الإنتاج مما يقلل الأخطاء وحوادث العمل ودوران للعمالة .[5]

**ثانيا : عناصر التكوين :**

1 **المدخلات : (INPUT)** : وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام ( نظام التكوين) فالمدخلات هي الإجراءات التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية :[6]

- **(أ) أهداف إنسانية (AUMANINPUT)** : وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية تكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين إداريين وفنيين ومساعدين، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيه أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها .

- **(ب) مدخلات مادية (MATERIELINPUT )** : وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد .

---

[1] أمين ساعاتي ,"إدارة الموارد البشرية", دار الفكر العربي، القاهرة، سنة 1993، ص(181).

[2] محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية", دار الجامعة، لبنان، سنة 1993، ص(181).

[3] عبد الغفار حنفي عذارة، "إدارة الأفراد", الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 1989، ص(65).

[4] محمد سعيد أنور سلطان، **(مرجع سبق ذكره)**، ص(114).

[5] البار سعاد أمال, " التكوين في إدارة الموارد البشرية", جامعة الجزائر, سنة 1999، ص(20).

[6] علي محمد عبد الوهاب," التدريب والتطوير محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات", معهد الإدارة العامة، الرياض, سنة 1981 ,ص(32).

• **(ج) المعلومات والطرق والأساليب** : وتتمثل في الأفكار والمخططات التي يطرحها المعنيون بإعداد مخططات التكوين من جهة أخرى كما تتمثل أيضا في المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

**2 العمليات:** تتمثل عملية التكوين في الوظائف التالية[1]:

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية وحصرها .

✓ وضع الأهداف بشكل الملائم للتعامل مع الاحتياجات التكوينية .

✓ تصميم البرنامج التكويني وتنفيذه .

**3 المخرجات:** وتتمثل في :[2]

• مخرجات بشرية : تتمثل في الأشخاص الذين حصلوا على المعارف والخبرات والقدرات الجديدة تتفق مع متطلبات الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة وتأهيلهم لاستلام أعمال أخرى تتطلب كفاءة أكثر .

• مخرجات مادية : وهي متلازمة مع المخرجات البشرية وأهمها ارتفاع العائد الايجابي للمؤسسة وهذا نتيجة تطور الأفراد وتحسين سلوكهم .

• مخرجات معنوية : تتمثل في الجانب النفسي للمتكونين وزيادة الدافعية للعمل والولاء للمؤسسة ...الخ .

**4 التغذية العكسية** : هي المعلومات المترتبة على القيمة الحقيقية لمخرجات النظام لمل خطط له وتحديد مدى الانحراف وأسبابه مما يساعد على تصحيحه كلما لوحظ انه هناك انحراف بين الأهداف والنتائج الموجودة .

**المطلب الثالث : أنواع ومبادئ التكوين :**

**أولا : أنواع التكوين :**

يمكن تصنيف التكوين إجمالا إلى أنواع منها :

**1 التكوين خلال المسار المهني** : يتمثل التكوين خلال المسار المهني في :[3]

[1] كمال نور الله " إدارة الموارد البشرية" دار الباسم، سوريا، سنة 1992، ص (144).

[2] كمال نور الله (**مرجع سبق ذكره**)، ص ص (144, 145).

[3] أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية, سنة 2007، ص(459).

**أ توجيه الموظف الجديد** : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد بغرض تحقيق العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، خلق اتجاهات نفسية مبنية عن المشروع، تهيئة الموظفين الجدد للعمل وتكوينهم على كيفية أداء عملهم، أما من أهم البيانات والمعلومات التي يتم توفيرها للموظف الجديد هي :

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه وأنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع .
- ساعات العمل و نظام الحضور والانصراف .
- ملابس العمل.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف وآلات التصوير.
- الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاقتطاعات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- السلوك في العمل وقواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.

**ب التكوين أثناء العمل** : بحيث يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتكوين على المستوى الفردي للمتكونين، ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ولكن يعاب على هذا التكوين على ضمان أن يتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ساهرا .

**ج التكوين لتحديد المعرفة والمهارات** : حينما تتقادم المعارف والمهارات للأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال

حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الكومبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات ويحتاج المشتغلون بهذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

**د التكوين بغرض الترقية والنقل** : تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير باختلاف المعارف والمهارات العالية للفرد، وذلك عن طريق المعارف والمهارات في الوظيفة التي سيرقى و ينتقل إليها وهذا الاختلاف هو الفرق المطلوب للتكوين عليه لسد الثغرات في المهارات والمعارف . [1]

[1] أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2007، ص(459).

**2 التكوين حسب نوع الوظائف :**

**ا التكوين المهني أو الفني** : ينطوي التكوين المهني على إعداد الفرد ليس للقيام بعمل واحد، ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التكوين إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه في كل فنون الحرفة، وقد أصبح التكوين المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول، وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد وحديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلمام بحرفة معينة .

**ب التكوين التخصصي** : يشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة معينة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية الخبرات والمهارات بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل .

**ج التكوين الإداري** : يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة للتنقل المناصب الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات و توجيه وقيادة وتحفيز وإدارة لجماعات العمل والتنسيق والاتصال .

ويعرف التكوين الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتكون بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير ايجابي في أداءه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل، ويختلف التكوين الإداري عن غيره من أنواع التكوين الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في ادارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.[1]

**3التكوين حسب المكان :**

**التكوين داخل المنظمة:** يعرف التكوين الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من فبل إدارة الأفراد داخل المنظمة، والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل[2]، ويُقصد بهذا النوع من التكوين على فكرة قديمة، تُعرف بفكرة التلمذة المهنية، التي تعني أساسا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وأدب السلوك الوظيفي، ولا

[1] عمار بن عيشي "إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد", دار أسامة للنشر والتوزيع,ط1 ,سنة 2012، ص( 87.88).

[2] عمار بن عيشي، (**مرجع سبق ذكره**), ص(88).

يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر مازالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل والسلوك الوظيفي الايجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التلاؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضا خلال الحياة الوظيفية للموظف ، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يُتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدا للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية .[1]

**ب التكوين خارج المنظمة** : تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتكوين الخارجي إما بمنظمات خاصة سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تكوينية متخصصة، أو الالتحاق ببرامج حكومية أي برامج التكوين تدعمها الدولة أو الجامعات .

**الجدول رقم (01.01) : يمثل أنواع التكوين :**

| يمكن تقييم التكوين حسب : | | | |
|---|---|---|---|
| مرحلة التوظيف | التكوين حسب نوع الوظائف | التكوين حسب المكان | التكوين حسب الهدف |
| التكوين أثناء العمل | التكوين المهني | داخل المؤسسة | التكوين المهارات |
| التكوين أثناء العمل | التكوين المتخصص | | |
| التكوين لتجديد المعرفة والمهارة | التكوين الإداري | خارج المؤسسة | التكوين السلوكي |
| التكوين لغرض الترقية والتحويل | تجديد المعلومات | | |

**المصدر: أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية ، ص (232)**

**ثانيا : مبادئ التكوين :**

هناك عدد من المبادئ والأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني للمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ومن أهم هذه المبادئ مايلي :[2]

[1] فيصل حسونة, "إدارة الموارد البشرية", دار أسامة للنشر، ط1، عمان الأردن، سنة 2008، ص(142).

[2] عمار بن عيشي, **(مرجع سبق ذكره)**، ص (81.82).

**1 التكوين نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة** : والقصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا تلجأ إلية الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وصيغة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية، والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المنظمة، وينبغي أن تتوفر فيه شروط معينة، كذلك تعد البرامج التكوينية للعاملين القدامى بالمنظمة لاكتسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقويم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على انجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب و الاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل .

كذلك تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكتسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها، وتعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل واجراءاته، وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة، وأخيرا تعد برامج تكوينية للعاملين الحاليين إذا ما تكتشف ظواهر تتم عن تغيير في العادات والسلوك.

**2 التكوين نظام متكامل** : إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا كما أنه لا ينبع من فراغ أو لا يتجه إلى فراغ ويمكن إيضاح التكامل في التكوين كما يلي :[1]

- التكامل بيم المكونات الأساسية للتكوين وهي :
  - الأفراد المطلوب تكوينهم .
  - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتكونين .
  - القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين .
  - المشكلات التي تعاني منها المنظمة .
- التكامل في الأنشطة التكوينية هي كما يلي :
  - وصف وتحليل العمليات والإجراءات .
  - وصف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أداءهم .
  - تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج التكوينية .
  - تقييم ومتابعة النشاط التكويني .

[1] أحمد صقر عاشور," إدارة الموارد البشرية",دار المعرفة الجامعية ,الإسكندرية ,مصر ,سنة 1997 ، ص(270).

3**التكوين نشاط متغير متجدد** : يقصد بذلك أن التكوين عملية معرفة تتصف بالتغيير والتجدد باستمرار، وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثَمَّ لا يجوز أن يتجمد في قوالب ، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالفرد الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكاته ومهاراته والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني [1] .

4**التكوين نشاط إداري وفني** : فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء ومنها :

- وضوح الأهداف والسياسات.
- توازن الخطط والبرامج .
- توافر الموارد المادية والبشرية.
- توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة أهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد البرامج والمناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها[2].

• التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية: يستند التكوين إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة .
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل .
- توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرقين الذين يحصل منهم التكوين على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في الأداء.
- توفر نظام سليم الاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر إلى التكوين كوسيلة لإصلاح العيوب وأخطاء عمليات الاختيار و التعيين، والأساس الصلب للتكوين الفعال هو الاختيار السليم للعاملين[3].

[1] عبد الباري إبراهيم ،"إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، سنة2008، ص(342).

[2] عبد الباري إبراهيم، (**مرجع سبق ذكره**)، ص(347).

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي ،" إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية"، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة2000, ص(223).

5**التكوين عملية منظمة ومحددة** : إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال لتحقيق الأهداف الموجودة، حيث يجب أن يكون التكوين استثمارا مخططا في مجال تطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الفرد لأداء عمل ما، كما أن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود وإنما هناك علاقة وثيقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به والمناخ العام الذي يتم به العمل التكويني.[1]

بالإضافة إلى المبادئ التالية:

- صورة خلق الدافع للمتكونين .
- متابعة تقدم التكوين .
- ربط التكوين ببرامج التدعيم .
- ضرورة الممارسة العملية للمتكون .
- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات .
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد .

**المبحث الثاني : أساليب وأسباب وقواعد التكوين :**

تهتم المؤسسة بالتكوين وذلك من خلال وضع مجموعة من الأساليب والأسباب و القواعد لضبطها وسنتطرق إليها في ما يلي:

**المطلب الأول : أساليب التكوين :**

هناك العديد من أساليب التكوين يمكن جمعها في مجموعتين رئيسيتين:[2]

**1التكوين في موقع العمل** : يتميز التكوين في موقع العمل بفعاليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتكون والمشرفون عليه، هم أنفسهم زملاؤه والمشرفون عليه عند التكوين،كما أنه قد يؤدي 'لى الاقتصاد في النفقات حيث أنه لا يتطلب مساحات مخصصة للتكوين، ولا يحتاج إلى أدوات وأجهزة خاصة، ومن حيث المآخذ يؤخذ على التكوين في موقع العمل احتمال اقتراف المتكون أخطاء قد تنعكس آثارها سلبيا على إنتاجية المنظمة . زمن أهم أساليب هذه المجموعة هي ما يلي :

ا **التلمذة الصناعية (Apprentissage)** : تسمى أحيانا بالتكوين المهني، ويعتمد هذا الأسلوب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعمليا لفترة مؤقتة من خلال تعيين موظف

[1] عبد الغفار حنفي و حسين قزاز "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، سنة 1996، ص (584، 585)

[2] أحمد جودة ،"جودة إدارة الموارد البشرية" ،دار وائل للنشر الأردن، سنة 2014 ص (177).

قديم مؤهل لتكوينه ثم إلحاقه بأحد المصانع للتكويم على القيام بأعباء نفس المهنة التي سيعمل بها، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وثقة متبادلة فيما بين المكون والمتكون، يتم استخدام هذا الأسلوب كثيرا في الوظائف المعرفية حيث قد تستغرق عملية التكوين مدة طويلة نسبيا قد تتعدى أكثر من عام .

**ب تعليمات العمل** : يتم هذا الأسلوب عن طريق إعطاء تعليمات وإرشادات مكتوبة إلى المتكون عليه إتباعها وتنفيذها، تكون مهمة المتكون شرح التعليمات والإرشادات والإشراف على تطبيقها، ويقوم المكون بمتابعة أداء المتكون ومدى تنفيذه للتعليمات كما يقوم بتوجيهه في حالة وجود أية أخطاء في التنفيذ .

**ج التحويل الجزئي للخبرات ( Transitory Experience)** : عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى، فإنه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى إليها، قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى قيامه بأداء مهمات وظيفته الحالية و لأجل ذلك فإن هذا الأسلوب يعرف أيضا باسم أسلوب إعداد البديل (**undorstindy**).

د **التدوير الوظيفي** : ( **Job Rotation**) : تم استعراض موضوع التدوير الوظيفي والذي يعين انتقال العاملون من وظيفة إلى أخرى في الدائرة نفسها أو في دائرة أخرى، تساهم عملية التدوير الوظيفي في تعريف الموظف على علاقة عمله بالأعمال الأخرى لأجل هذا الأسلوب أنه إذا كان

الثقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال القديمة فإن الموظفين يستمرون في معاناتهم من الملل والضجر لعدة وظائف بدلا من وظيفة واحدة ،

2**التكوين خارج موقع العمل** : تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التكوين بإرسال موظفيها للتكوين قي أماكن خارج مواقع أعمالهم، في حالات عدم توفر الإمكانيات لتكوين الموظف في أماكن مخصصة للتكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تكوينية في الجامعات والمعاهد المتخصصة .

ويمكن تلخيص أهم أساليب التكوين في هذه المجموعة إلى ما يلي : [1]

**ا_ المحاضرة والمناقشة** : المحاضرة من أشهر الطرق التكوينية والتعليمية التي تتم في حلقات التكوين، وهي اقتصادية لأنها تغطي مساحة كبيرة من المعلومات لمجموعة من الأفراد، وهي قليلة التكلفة والجهد، وبالرغم من تواجد صعوبة علاقات وارتباط بعض المجموعات التكوينية إلا أنها تمثل موقفا جيدا نحو التعليم الانتقالي

[1] محفوظ أحمد جودة, (**مرجع سبق ذكره** )، ص(179).

خاصة إذا تحولت المحاضرة من موقف نظري إلى موقف تكويني، وتقل قيمة المحاضرة عندما يتعرض المتكون لموضوعات تتطلب تمثيلا عمليا مثل التكوين على مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية وتنمية مهارات العمل، ولعل ما تقدم يجعل من المحاضرة أسلوبا مميزا، إذا اقتصرت على تقديم المبادئ والمعارف العامة والمعلومات التي تتعلق بموضوعات نظرية تخدم العملية التكوينية، وتعتبر المحاضرة فعالة إذا راع المحاضر المكون أسلوبه في الإلقاء وتغيير نبرة الصوت، واتخذ الحوار والنقاش منهجا له في إنعاش الحاضرين وتحفيزهم للاهتمام وللفهم، خاصة إذا كانت المناقشة قائمة على الفهم والتصميم المبكر لتفجير الإبداع في ضوء الموضوعية والتعلم لحل المشكلات المشارة مع الموضوع، في الاعتبار أن المناقشة ليست وسيلة للتعبير عن العدوان وفض المنازعات ، هذا وتلعب شخصية المدرب دورا هاما في تشجيع المناقشة فضلا عن السيطرة عليها والمحافظة على هدف (موضوع) الرقاش خاصة عندما تعارض أفكار ومشاعر الحاضرين .[1]

**ب_ دراسة الحالة:** الحالة العلمية هي عرض مكثف لهدف أو موقف معين يتم تزويد المتكونين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون من معارف نظرية خلال فترة زمنية ويهدف إلى :

- تكوين المتكونين على التفكير السليم .
- تكوين المتكونين على تحليل المشاكل .
- تكوين المتكونين على الوصول إلى حل المشاكل باستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وذلك بتحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة، واختيار البديل الأنسب والأسرع من بين البدائل المتوفرة في ضوء المعلومات المتاحة، وهذا بدوره يؤدي إلى تكوين العاملين على حل المشاكل بأسلوب منظم مما يعمل على تحسين أداءهم وسلوكهم .

وهناك مجموعة من الأساليب التي تعرض فيها الحالات أهمها :

**دراسة الملفات** : يتم اختيار موضوع محدد تم اتخاذ قرار بشأنه سابقا وإعداد ملف يشمل كافة التقارير و الوثائق التي تمثل كافة جوانب الحالة، ويطلب من المتكونين اتخاذ القرار المناسب لهذا الموضوع .

[1] رأفت عبد الفتاح، "سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية" دار الفكر الغربي ط1 ,القاهرة، 2001, ص (114).

**المراسلات الواردة** : يتم اختيار وثائق وتقارير معينة على اعتبار أنها مراسلات واردة للمنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها من قبل المتكونين .[1]

**تتبع الوقائع** : يتم في هذه الطريقة عرض موجز عن حالة معينة حدثت في السابق في المنظمة، وبذلك يتم تقديم المعلومات اللازمة للمتكونين بهدف تقديمهم للحلول المناسبة للحالة المعروضة أمامهم .[2]

**ج_ تمثيل الأدوار** : يقوم المكون بعرض مشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المكون لمجموعة من المتكونين مقالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع، التكوين على مشاكل الجماهير و العلاقات العامة.[3]

**د_أسلوب الندوات** : خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين ويفتح مجالا للنقاش بين المتكونين والمتخصصين، لغرض طرح أية أفكار تؤدي أو تعارض أو تضاف إلى ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر المجال الكافي أمام المتكونين لإيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم والتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال في أسلوب المحاضرة (كود 1973) ، فإن النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتكونين ويساعد على بلورة أفكار أكثر نضجا ووضوحا ويساهم في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

**هـ_ المؤتمرات الموجهة** : في هذه المؤتمرات يقوم المدرب بتوجيه المناقشات باتجاهات محددة مسبقا، يهدف الوصول إلى حل معين محدد سلفا ، ويجب أن تتضمن مثل هذه المؤتمرات موضوعات ذات علاقة بالمشاكل التي يواجهونها في حياتهم العملية لتحاشي الملل، وهذه الطريقة تجمع بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات، ولطمها تتضمن جانبا سلبيا يتمثل في أن المكون يوجه المناقشة بالاتجاه الذي يرغبه للوصول إلى الحل المحدد مسبقا، وهذا يؤدي إلى اعتماد المتكونين بشكل رئيسي على المكون، وقد يؤدي إلى الحد من روح الإبداع والقلق لدى المتكونين لشعورهم بأن المكون سيعطيهم الحل الجاهز لاحقا، وقد لا تكون المؤتمرات موجهة، وإنما يجري فيها

[1] عطا الله محمد ,"تسيير الشركة ,إدارة العملية التدريبية" دار الحامد للنشر, عمان ,ط1، سنة 2016، ص (87).

[2] عطا الله (**مرجع سبق ذكره**), ص (88).

[3] Kenneth robinson ‘a handlook & training management ‘2ed, billing and limited worcorter ‘,1995, p 115.

عرض لأفكار المشاركين بهدف البحث عن حل لمشكلة مطروحة، وقد تكون مساهمة المشاركين في المؤتمر "المتكونين" من خلال ما يقدمونه من دراسات و بحوث، أو من خلال إثراء الحوار والمناقشة بالآراء التي يمكن أن تتبلور أو تتمخض عن حلول عملية للمشاكل المطروحة.[1]

**و_الإيضاح العملي** : يقصد بهذا الأسلوب التكوين بالملاحظة والعرض التوضيحي، حيث أنه بمقتضى ذلك يقوم المكون بأداء عمل معين أمام المتكونين مع شرح نظري وعملي لكافة خطوات العمل، مع السماح للمتكونين بالاستفسار والمناقشة، بعد ذلك يقوم كل متكون بأداء العمل بنفسه تحت إشراف المكون بينما يقوم باقي المتكونين بملاحظته وإبداء ملاحظاتهم بشأن كيفية العمل .

**المطلب الثاني : أسباب التكوين وقواعده :**

**أولا : أسباب التكوين :**

من الأسباب التي تدفع إلى التكوين نذكر :[2]

1. التطورات الخارجية : وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي، كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الإنسانية والاقتصادية ....إلخ .
2. المنافسة الداخلية والخارجية : حيث زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة و التكتلات الاقتصادية .
3. تغيير متطلبات العملاء : نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة .

**ثانيا : قواعد التكوين :**

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

[1] محمد الفاتح محمود بشير المعذبي "إدارة الموارد البشرية" دار الجنان للنشر، ط1 ,عمان, سنة 2016، ص ص(57, 58 ).
[2] حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائرية، سنة 2004، ص ص(99, 101 ).

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين .
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة .
- احترام احتياجات كل مشارك .
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين .
- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين .
- توسع أساليب التكوين .
- كما أنه من الضروري أن يكون الأفراد المشاركين في التكوين متحمسين لهذه العملية
- حتى تكون النتائج ايجابية، ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم .

**المبحث الثالث : العملية التكوينية :**

**المطلب الأول: محددات الاحتياجات التكوينية :**

**1. مفهوم الاحتياجات التكوينية :** هو وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه في أداء مؤسسة أو وظيفة أو الأفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في النواحي جميعا .

هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكاتهم لرفع كفاءاتهم بناءا على احتياجات الأزمة والتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والأداء .

مع مرور عدة سنوات في التجارة لوحظ أنه يتم بعد الوصول إلى وسيلة أو طريقة مثلى لتحديد احتياجات التكوين، وأن الوسائل المستعملة في تحديد هذه الاحتياجات تبقى تعتمد الخبرة والتجربة لتحقيق التكوين الفعال، يجب على المتكون بذل المجهودات من أجل :[1]

[1]pierre Cassa « la formation performante » edition les presses du managements,année 1990, p (17).

- تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المراد الوصول إليه .
- القلع ما إذا كانت الحاجة إلى تحسين في الأداء يكون عن طريق المتكون.
- تحويل الحاجة إلى التكوين هدف أو أهداف ملموسة قابلة للقياس .

2. **طرق تحديد الاحتياجات التكوينية :** هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية تختلف من مؤسسة لأخرى، من هذه الطرق ما يلي :

**أتحليل التنظيم :** يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين ، وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي :

✓ التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية .

✓ التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة، ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و كافة المستويات في المؤسسة، وهي عملية مستمرة فاستخدام التكوين بتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية التي تؤثر مباشرة في نمو وتطور المؤسسة .

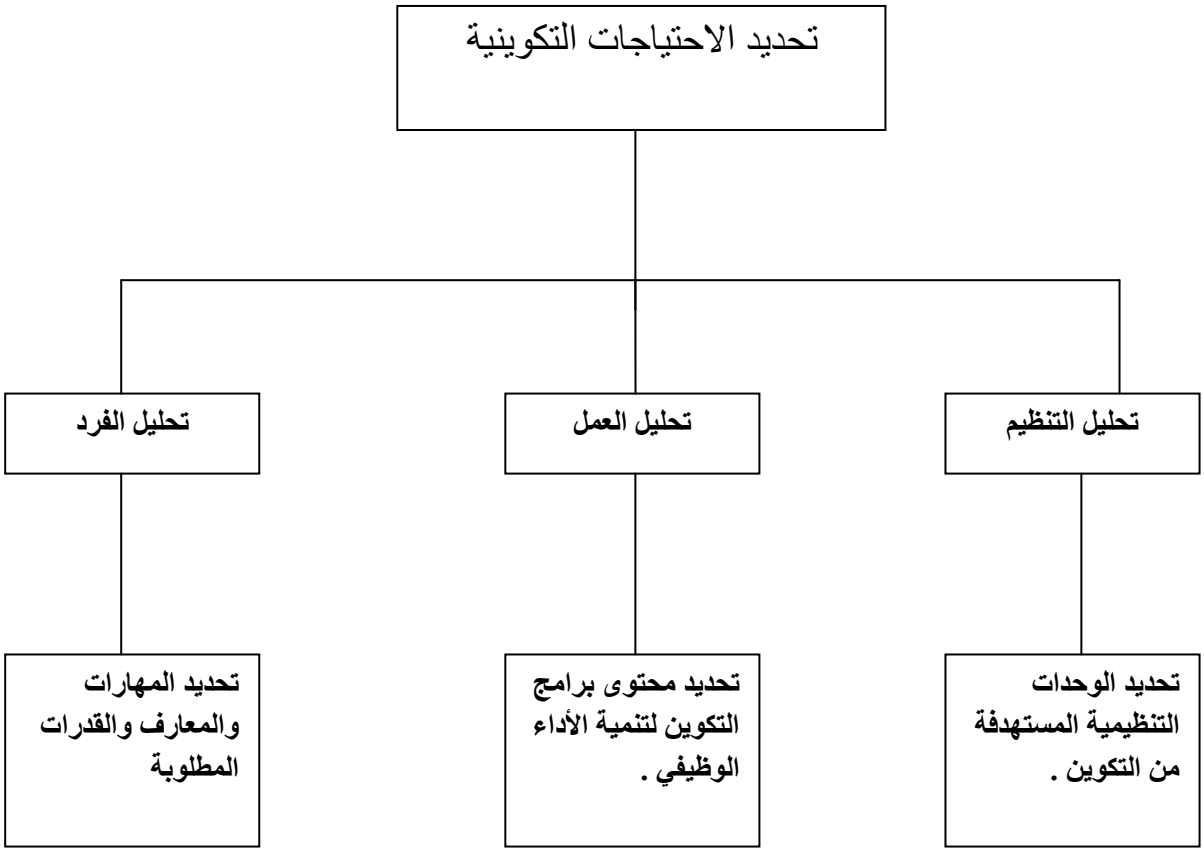
**ب تحليل العمل** :تحديد مكونات التكوين غذ غالبا ما يكون تحليل أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق بها التكوين أو ببعض جوانبها مع الأخذ بعين الاعتبار التحليل الذي يعتبر أساس الوظيفة تحليلا تاريخيا، بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى تتحقق أقصى منفعة منها، وعليه فالغرض من تحاليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد توع التكوين للفرد .

**ج تحليل الفرد :** تنصب عملية التحليل على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد وطريقة أداءه لمكونات الوظيفة ومن ثمَ المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أداءه، وذلك بالاعتماد على مقاييس موضوعية أهمها : المستوى الوظيفي، نوعية النشاطات التي يمارسها في حياته العملية وميوله ورغباته .[1]

[1] مصطفى نجيب شاوش "إدارة الموارد البشرية ,إدارة الأفراد"دار الشروق عمان الأردن ,سنة 2000، ص(237).

والشكل التالي يوضح طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

**الشكل رقم ( 01.01 ) : طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .**




**المصدر: عادل محمد زايد " إدارة الموارد البشرية " دار الفاروق للنشر، مصر، سنة2003،ص(301).**

**3_ أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية** : تعود أهميتها إلى الأسباب التالية :[1]

- إن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية .
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن، وهذا يتطلب سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها الاحتياجات التكوينية .
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقا لها .
- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت وللعمال .

[1] حسين الدردي "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق" ,ص (28).

**4_مؤشرات تحديد الحاجة إلى التكوين :**

**أمؤشرات أداء العمل :**

من المداخل الجيدة في قياس أهمية التكوين واستخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمال ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرامج التكوينية، زمن الأمثلة على هذه المؤشرات، كمية وجود العمل بالنسبة لعمال الإنتاج ورجال البيع وغيرهم من الأفراد .

**ب _مؤشرات أداء الأفراد :**

قد تقاس فعالية الفرد حيث تنقسم إلى جانبين، جانب قوة الأداء وضعفه، وكذا تغيير مستوى أداءه، فالأداء مكونات ومتطلبات تهدف للتعريف على عمليات وتغييرات الأداء.

**ج _مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين :**

تغيير حاجة الأفراد إلى عملية التكوين جد مهمة، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتكوين وأيضا مجالات التنمية ، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل.[1]

**د _مؤشرات على مستوى المؤسسة :**

مشروعات جديدة وإنشاء وحدة إنتاجية جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الأخذ بسياسة التسويق أو التعمير أو إعلانات جديدة .

**المطلب الثاني : تصميم البرامج التكوينية :**

- ✓ إن الخطوة التي تلي تحديد الاحتياجات هي تصميم البرنامج ، إن هذه المرحلة تتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التكوينية، تعتبر عملية التخطيط للتكوين تصميم البرامج التكوينية من الأركان الأساسية في العملية التكوينية، حيث تتضمن الخطة التكوينية التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة والوسائل والأهداف التكوينية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وعليه تمر عملية تصميم وتنظيم البرامج التكوينية بعدة مراحل هي :

[1] أحمد ماهر, (**مرجع سبق ذكره**)، ص (332).

- تحديد الأهداف والغايات من البرامج التكوينية بمعنى تحديد المراد إحداثه من تغيير في السلوك والمهارات ومستويات الأداء للأفراد.
- تحديد محتوى البرامج التكوينية والمادة التكوينية المقدمة من خلال هذا البرنامج، أو ما يُعبر عنه بالمناهج التكوينية .
- تحديد أساليب التكوين .
- توفير المعدات والتجهيزات اللازمة للعملية التكوينية كالوسائل السمعية البصرية وغيرها.
- تحديد مدة البرنامج التكويني ومكانه.[1]
- تعيين وإعداد المكونين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والخصائص المناسبة لتكوين الأفراد المقبلين على التكوين

**المطلب الثالث : متابعة البرامج التكوينية (تنفيذ والتقييم ):**

**أولا: تنفيذ البرامج :**

بعد مرحلة تصميم البرامج التكوينية تليها مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني وذلك سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده وتطبيقه ميدانيا، ولتنفيذ هذه البرامج يجب تحديد الإجراءات التالية :

1) **الجدول الزمني للبرنامج** : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الاختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كافي لتنفيذ البرنامج التكويني، يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكونين.[2]
2) **مكان التكوين**: قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني، ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج .

[1] صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الأفراد", مكتبة ومطبعة إشعاع الفنية, مصر سنة2001, ط1، ص(284).
[2] بن شعبان سميرة "دور التكوين في تحسين أداء العاملين",مذكرة تخرج ماستر جامعة قالمة سنة 2018-2019 ص(46).

3) **متابعة المكونين والمتكونين:** المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية .[1]

**ثانيا : تقييم البرامج التكوينية** : تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فعاليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف وسلوكيات ومهارات المتكونين، حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة، إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي وبالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم والمتمثلة في :

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها مستقبلا.
- التعرف على مدى نجاح المتكونين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم وقيامهم بعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكونين من التكوين

وهناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني وهي :

- ردود أفعال المتكونين .
- التعلم الذي اكتسبه المتكون .
- سلوك المتكون في العمل .
- النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل .[2]

**1 أهداف عملية التقييم** : عملية التقييم لا تكون ذات فائدة إلا إذا كانت لها أهداف مسبقة أُسست من أجلها والتي يفترض أن تتمثل في :

- تحديد مواطن القصور والقوة في البرنامج التكويني.
- اكتساب التحسينات التي يمكن إدخالها على البرنامج فقط، أي توصلت إليها عملية التقييم.
- التعرف على جملة الفوائد المباشرة وغير المباشرة والتي ستعود على مختلف المستويات الوظيفية وإدارتها نتيجة مشاركة أفرادها في العملية التكوينية.

[1] صلاح الدين عبد الباقي"إدارة الموارد البشرية" مدخل تطبيقي معاصر, الدار الجامعية,القاهرة, سنة 2004، ص(277).

[2] عتبة الطبيب .غطاس خالد تامة محمد الغزالي,"دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية" جامعة الشهيد حمه لخضر,الوادي سنة 2019/2018 ,ص(17).

- مساندة أصحاب القرار في المنظمة والقائمين على التكوين بتزويدهم بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ قرار يمكن تبديل البرنامج التكويني بشكل مستمر.
- مساعدة المدرب على تحسين البرامج متى كان ذلك ضروريا.
- اختبار مدى مصداقية ووضوح الاستبيانات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التكويني .
- التعرف على فائدة التكوين من خلال مساهمة المتكونين في تطبيق الخبرات والمهارات التي اكتسبوها وتعلموها في مجال أعمالهم.
- تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار الذي قد يكون عائدا ماديا من خلال ما بذل من مجهود تكويني.

2**مراحل عملية التقييم** : تمر عملية التقييم البرامج التكوينية بمراحل أساسية تتمثل فيما يلي :[1]

أ –تقييم التكوين في مرحلة التخطيط: وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التكوين وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتكوين بعض الأفراد بها، وكذا إجراء لقاءات مع المكونين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية، حيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتكونين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية ثانية، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتكونين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

ب – تقييم التكوين أثناء العمل : تأخذ عملية التقييم أشكال متنوعة منها :

- التقرير اليومي عن حضور وغياب المتكونين .
- التقرير اليومي عن متابعة المتكونين وتوافر المساعدات التكوينية.
- التقرير اليومي الذي يعده كل مكون عن مدى تجاوب المتكونين مع المادة العلمية ومناقشتهم وأسئلتهم.
- استمارة تقييم البرامج التي يعدها المتكونين والتي توضح آراءهم ومقترحاتهم للتطوير.

[1] محمد الصيرفي "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية",دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2003، ص(335).

**3 تقييم التكوين بعد التنفيذ** : وهنا يجب التأكد من حدوث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين هما :

- التغيرات في مستوى المهارة أو المعرفة أو القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التكوين.
- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملاءه ورؤساءه والعملاء.
- يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال مراجعة عملية تصميمه وكيفية تنفيذه، وبالتالي يمكن أن تشير نتائج البرنامج التقييمي إلى أربع حالات نوضحها في الشكل التالي :

**الشكل رقم (02.01) : نتائج تقييم البرنامج التكويني :**

| | |
|---|---|
| **إعداد جيد**<br>**تنفيذ جيد**<br>**برنامج تكويني جيد** | **إعداد جيد**<br>**تنفيذ سيئ**<br>**برنامج تكويني متعثر** |
| **إعداد سيئ**<br>**تنفيذ جيد**<br>**برنامج تكويني مقبول** | **إعداد سيئ**<br>**تنفيذ سيئ**<br>**برنامج تكويني فاشل** |

تنفيذ البرنامج التكويني : جيد سيئ

**المصدر : مدحت محمد أبو نصر، " إدارة العملية التدريبية" ،النظرية و التطبيق ،دار الفجر للنشر،القاهرة،2008،ص(214).**

**خلاصة الفصل :**

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على طبيعة التكوين وذلك من خلال إبراز لمختلف المفاهيم للتكوين، مع إبراز الأهمية والأهداف المراد تحقيقها وبلوغها من هذه العملية، زيادة على ذلك أهم المبادئ والأنواع التي يقوم عليها التكوين في وضع أهمية بالغة والقاضية بأن التكوين نشاط مستمر ومتجدد وأنه نظام متكامل .

فالتكوين له أثر لا يستهان به في تطوير وترقية المؤسسات، وهو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم .

فالتكوين ينظم حسب حاجة المنظمة لذلك، ويتم التخطيط له مسبقا من خلال تحديد الاحتياج التكويني، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذه وأخيرا تقييم النتائج المحصل عليها .

# الفصل الثاني:

# الاطار المفاهيمي للأداء وعلاقته بالتكوين

# الفصل الثاني:

## مقدمة الفصل:

من أهم نجاح المؤسسة المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بذلك العنصر, حيث تقوم بتركيز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من مميزاتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية, فالأداء يعتبر صلة وصل بين سلوك العاملين والمنظمة باعتباره الناتج المحصل والنهائي ليحكم على الأنشطة المنظمة، وأحد المؤشرات الهامة الدالة على كفاءات العاملين وبلوغهم المستوى المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

لذا يتم التطرق في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء.

المبحث الثاني: محددات ومعايير الأداء

المبحث الثالث: مدخل لتقييم أداء العاملين وعلاقة التكوين بالأداء.

## المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء :

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات ،فهو يعد مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وحظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين .

### المطلب الأول: ماهية الأداء والعلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي :

#### أولا: ماهية الأداء :

#### 1 تعريف الأداء

- الأداء هو ذلك النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال[1] .
- الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.[2]
- يعبر الأداء عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى تحقيق وإتمام المكونة إلى وظيفة الفرد.[3]
- ويعرف على أنه "الأثر الصافي " للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة التحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .[4]
- الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته .[5]
- ويعرف أيضا الأداء على أنه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بالفعل الذي يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة .[6]

وعليه يمكن القول بأن الأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها العامل خلال تأدية مهامه بالشكل المطلوب منه، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

---

[1] مصطفى عشوي "أسس علم النفس الصناعي"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،سنة 1992 ، ص(244).

[2] زكي محمود هاشم "إدارة الموارد البشرية"،ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ،سنة 1989 ،ص(185).

[3] محمد سعيد أنور سلطان ، "السلوك التنظيمي" دار الجامعة الجديدة ،مصر ،سنة 2003 ،ص (219).

[4] سعيد سلطان ،" السلوك الإنساني في المنظمات" دار الجامعة الجديدة ، مصر ،سنة 2003 ،ص (194.195).

[5] حنفي محمد سليمان ، "إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، مصر ، سنة 1999 ، ص(125).

[6] Hamadouche Ahmed, »critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D » thèse Doctorat, l'U.Alger, Année 1992 , P(135).

## 2_ أهمية الأداء:

- تمثل عملية الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد، ومدى فعالية المؤسسة لذلك، فالعملية ليست غاية في حد ذاتها، وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها، إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والتكوين، وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.[1]
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.[2]
- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم .
- إعطاء برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة لنتائجها العلمية.
- شعور الموظفين بالعدالة، وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة، يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وبجدية ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئتهم على ذلك بتوفير القدرة اللازمة لبقاء الموظف في المؤسسة وشعوره بالأمن والاستقرار فيها .[3]

## ثانيا العلاقة بين الأداء الفعلي و الأداء التنظيمي:

قبل النظر إلى العلاقة الموجودة بينهما، نعطي مفهوما بسيطا وقصيرا عن الأداء التنظيمي و الأداء الفعلي، فالأداء التنظيمي هو الأداء الذي يكون مطلوبا من العامل انجازه وفق ما يمليه عليه رؤسائه من أوامر، أما الأداء الفعلي حسب كفاءات ومهارات العامل، فإما يكون أداءه تحت الأداء التنظيمي وبالتالي هو أداء غير مرضي, أو يكون فوق الأداء التنظيمي ويكون هو الأداء الجيد, وما تبقى من هذا المفهوم الوجيز هو قياس الفعلي لكل هدف، ومقارنته بالمعيار التنظيمي، فإذا افترضنا أن الأداء التنظيمي يمثل المنطقة المتوسطة على قياس الأداء، فإن ارتفاع الأداء التنظيمي من هذه المنطقة دليل على أن الأداء جيد أو ممتاز وإذا انخفض عنه فهو دليل على ضعف وقصور في الأداء كما هو موضح في الشكل التالي :[4]

---

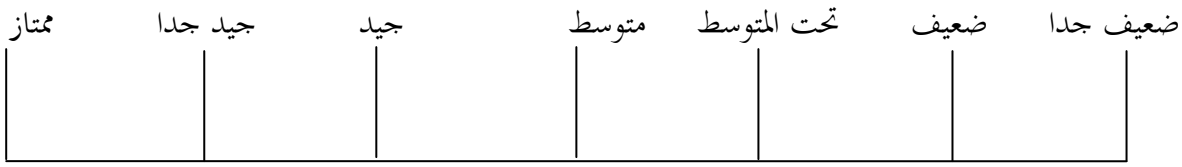
[1] زكي محمود هاشم " الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار السلاسل،الكويت ،سنة 1979 ، ص(162).

[2] حنفي محمود سليمان "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعة المصرية ،الإسكندرية ، مصر ، سنة 1975 ، ص(65).

[3] حنفي محمود سليمان "السلوك التنظيمي والأداء"، دار الجامعة المصرية ،الإسكندرية ، مصر ، سنة 2001 ، ص(16).

[4] عادل حسن "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية ، مصر ، سنة 1998 ، ص(398).

**الشكل رقم (02 .01) : العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي :**




**المصدر : عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر الاسكندرية1998، ص(398) .**

**المطلب الثاني : أنواع وأبعاد الأداء:**

**أولا : أنواع الأداء :**

**1_حسب معيار المصدر:**

وفقا لهذا المعيار يمكنه تقييم الأداء على نوعين ذاتي وداخلي أو خارجي :

**أ – الأداء الداخلي**: ويطلق على النوع من الأداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي :[1]

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .
- الأداء المالي : يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة, فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية وموارد مالية وموارد مادية .

**ب – الأداء الخارجي** : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ,فالمؤسسة ل تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده, فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو انسحاب أحد المنافسين ,ارتفاع القيمة

[1] عادل عيشي , "الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم" رسالة ماجستير , جامعة بسكرة , سنة 2002 ص(505).

المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة للانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب, وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.[1]

2 _**حسب معيار الشمولية** :

حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي :

أ. الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهم فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انحيازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية الشمولية، الأرباح، النمو..... إلخ.

ب. الأداء الجزئي : هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.[2]

3_**حسب المعيار الوظيفي** : وينقسم بدوره إلى :

- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة ,فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد، وتكاليف منخفضة .
- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو نسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة التوقف للآلات والتأخير في تلبية الطلبات .
- أداء وظيفة الأفراد : يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر المجموعة التالية منها :

[1] محمد طاهر الخلق ، د: مصطفى يوسف ،"إدارة المنظمات المتعلمة الذكية"، ألفا للوثائق ،ط1،سنة 2017 ، ص(138 . 139 ).

[2] عمر محمد تومي الشلبي ، "التنظيم الإداري" ، الدار العربية للكتاب ،ليبيا ، سنة 1988 ، ص(56).

- عائد الأفراد: عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قلَّ عددها دل ذلك على الأداء الجيد .
- الغيابات : يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات هي :
  - ✓ معدل الخطورة : ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها .
  - ✓ الغياب لكل أجير : أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين .
  - ✓ المدة المتوسطة للغياب : ساعات الغياب / عدد الغيابات .

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات الغياب واتجهت نحو الصفر .

- ✓ علاقات أرباب العمل والنقابات : يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الاضطرابات الحاصلة داخل المؤسسة .

- أداء وظيفة التموين : يتمثل أداؤها ف القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، أو الحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .
- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية :
  - الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد .
  - وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين .
  - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة .
  - التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة .
  - درجة التحديث ومواكبة التطوير.
- أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفته التسويق التي يمكن ذكر منها في المجموعة التالية :
  - حصة السوق : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية للمنتوج أو العلامة أو لمؤسسة وبحسب العلاقة التالية :

- حصة السوق : مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية، ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيم .
- إرضاء العملاء : يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات .
- السمعة وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد .

- أداء وظيفة العلاقات العمومية : في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين الموظفين العملاء والموردين و أخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، حيث الأداء من وجهة نظم الولاء هو الحصول على تسديد ما عليهم تمويله ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية .[1]

### 4_حسب معيار الطبيعة :

تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى الأهداف التالية :

- الأداء الاقتصادي :يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج ،الربح، القيمة المضافة ،رقم الأعمال ،حصة ا لسوق ،المردودية) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال ،العمل ،المواد الأولية، التكنولوجيا ).
- الأداء الاجتماعي : في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد "، و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

[1] بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية ،دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1،2017،ص(90 .91) .

- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا .
- الأداء السياسي: يتجسد الأداء في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال الذي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات :

تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين على الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.[1]

**ثانيا: أبعاد الأداء :**

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي :

1-**كمية الجهد المبذول** : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية في خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.[2]

2-**الجهد المبذول**: تعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.[3]

3- **نمط الأداء** :يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة، إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة .[4]

---

[1] محمد ظاهر الخلق ,و مصطفى يوسف ,(**مرجع سبق ذكره**) , ص(144.145)

[2] محمد سعيد أنور سلطان , (**مرجع سبق ذكره**) , ص(220).

[3] الوكاد نورة وشريفي نورية "إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة", مذكرة ليسانس , جامعة المدية , سنة 2008 , ص(66).

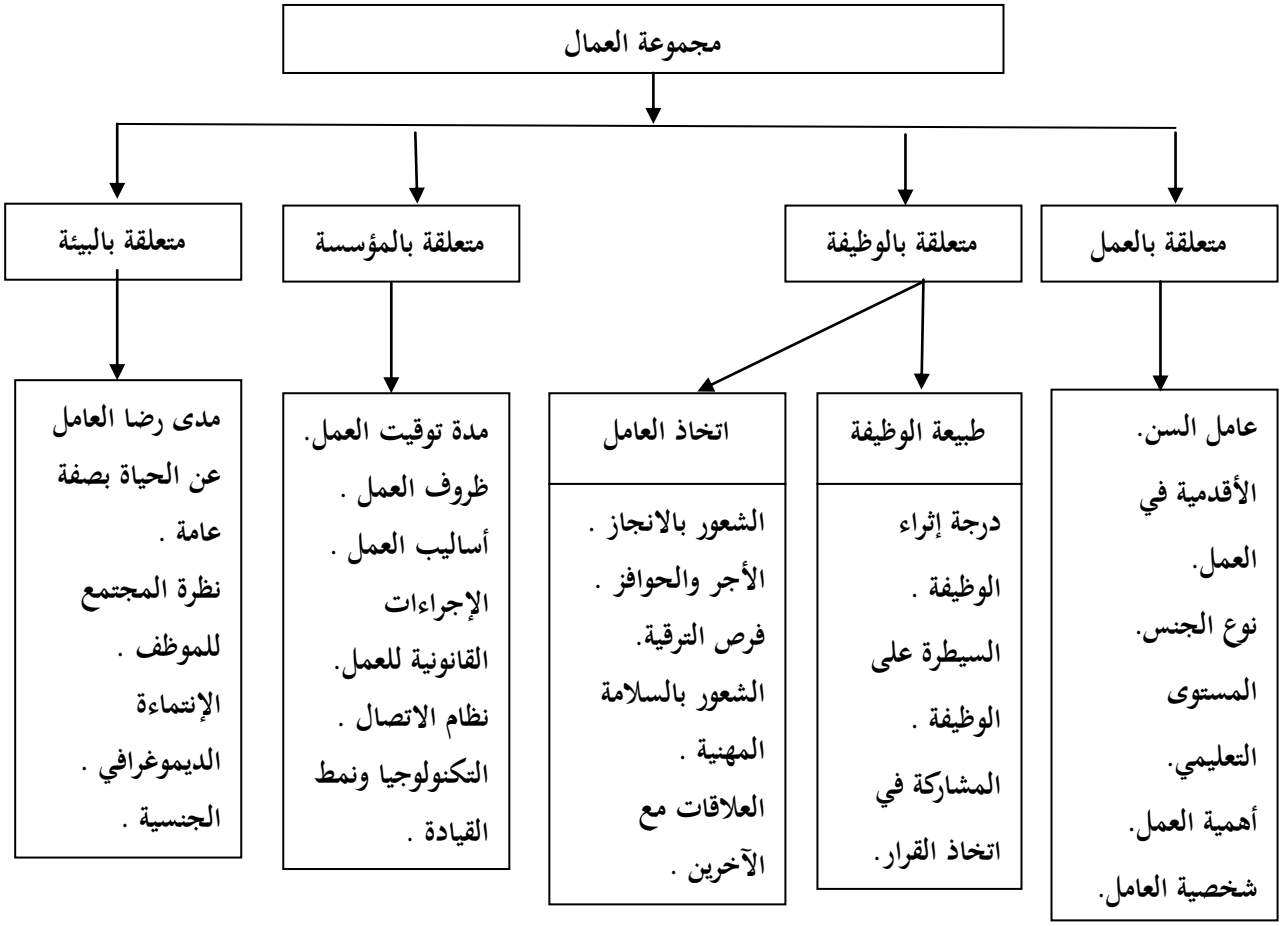
[4] بوالشرش كمال "الثقافة التنظيمية " , دار الأيام للنشر والتوزيع , ط1 ,سنة 2017 , ص( 92).

**المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء العاملين :**

يصعب علينا تحديد كافة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعامل، لأنها تخضع لسيطرة الموظف أحيانا وأخرى تخرج عن سيطرته، كمل يدمج بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى، والأهداف والإمكانيات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي .[1]

يمكن تلخيص هذه العوامل في أربعة مجموعات يوضحها الشكل التالي :

**الشكل رقم (02 . 02): نموذج يوضح المجموعة المؤثرة على مستوى أداء العاملين :**




**المصدر : نور الدين شنوفي " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز" أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، سنة 2004 . 2005 .**

[1] رواية محمد حسن ،" إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "الدار الجامعية ،مصر ،سنة 2003 ، ص(210).

**شرح المخطط الخاص بالعوامل المؤثرة :**

**أولا : العوامل المتعلقة بالعامل** : هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم التي يمكن قياسها وتحديدها عن طريق الخصائص والتنميات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال، مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية وخبرته في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعمال، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع قيم واتجاهات وطموحات يسعى العمال لبلوغها .

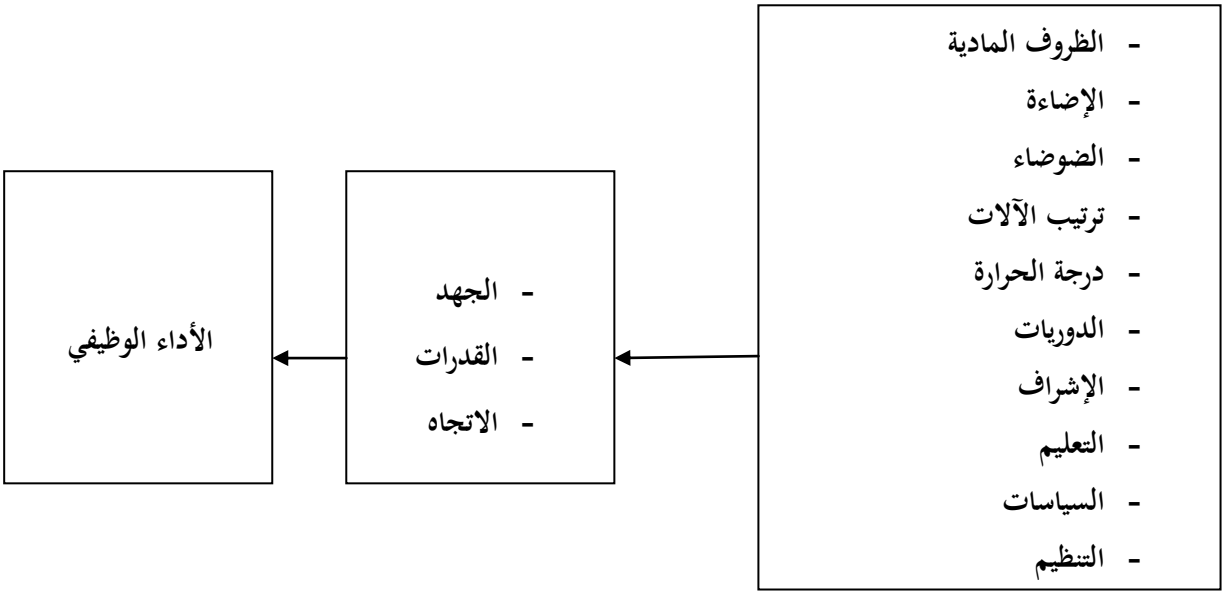
**ثانيا : العوامل المتعلقة بالوظيفة:** نلاحظ أنه يمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين :

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: وتتمثل في التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعتها والسيطرة عليها والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة : يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة، منها الأجر والحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقية وعلاقاته بالآخرين، والشعور بالانجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل .

**ثالثا : العوامل المتعلقة بالمؤسسة** : مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي، ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم كبير هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل تربط سياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن بين هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم التكنولوجيا ونمط الإشراف والقيادة والإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمال, كل هذه العوامل تختلف من حيث الشدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

رابعا : العوامل المتعلقة بالبيئة : بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على أداءه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تُؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تُؤخَذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء :

**الشكل (02 . 03): يوضح العوامل المؤثرة على الأداء :**




**المصدر: راوية محمد حسن, إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر،1999 ص (217).**

**المبحث الثاني: محددات، معايير ومقاييس الأداء :**

الأداء هو قيام الفرد بالمهام الموكلة إليه وذلك بإتباع محددات ومعايير ويتم قياسه بعدة مؤشرات وسنتطرق إليها في ما يأتي:

**المطلب الأول: محددات الأداء**

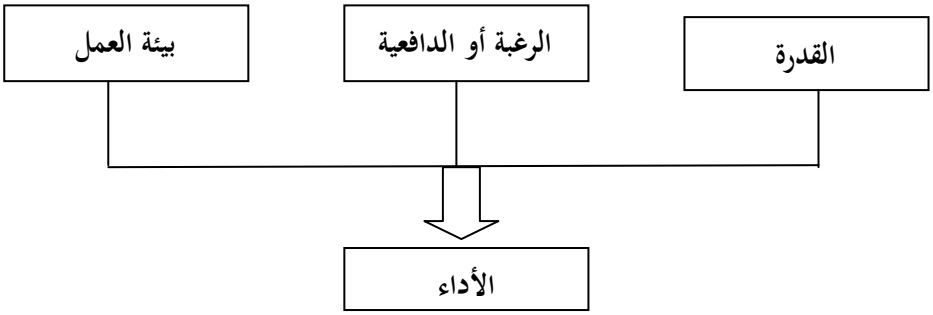
حاولت مجموعة من العلماء إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قام ( retroP) وزميله (relwoL) بعمل نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي ( حصيلة الجهد المبذول للموظف والخصائص الشخصية

وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.[1]

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

[1] حسن رواية محمد "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الإسكندرية، مصر ، سنة 1999،2000 ،ص(216).

**الشكل رقم (02. 04) يوضح محددات الأداء :**




**المصدر: مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة", بدزن دار نشر ,عمان، الأردن، سنة2000, ص (146).**

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

- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته .
- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع رغباته .
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل** : وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتكوين وأسباب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، ويرى "عامر والخلق" أن القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها تكون لا جدوى دون توافر الدافعية للعمل، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل ينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء .

**المطلب الثاني: معايير الأداء :**

وهي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقيم على أساسها الفرد، والتركيز على معيار معين دون سواه ينقلنا من طريقة إلى أخرى للتقييم، وسنعرض فيما يلي هذه المعايير :

هناك من يقسمها إلى معايير كمية ومعايير نوعية ومعايير كمية نوعية تتمثل فيما يلي :[2]

[1] علي السلمي "السلوك التنظيمي" مكتبة غريب، القاهرة ،مصر ، سنة 1975، ص(28).

[2] سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ،"إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة 1999 ، ص (244 ).

1– **معايير كمية** : حيث يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إنتاجها خلال مدة زمنية محددة فهي تتضمن :

- كم الإنتاج في زمن محدد مثل :
  - إنتاج 200 وحدة / ساعة .
  - حفر 10 كلم طولي في نفق / شهر .
- جودة في قالب كمي مثل :
  - طول فانوس السيارة .
  - عمق الحفر في بئر البترول .
- التكلفة مثل :
  - تكلفة ساعات الأجر الصافي .
  - تكلفة وقود السيارة .

2– **معايير نوعية** : وهو وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان ويتضمن :

- جودة في قالب نوعي مثل :
  - دقة الأداء .
  - دقة فحص الملف الضريبي للممول .
  - دقة واكتمال عناصر التقرير.
- السلوك مثل :
  - الالتزام والولاء والاحترام.
  - الصراحة والأمانة .
  - أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء .

3– **معايير نوعية وكمية** : وهي مزيج بين المعايير النوعية والكمية، مثال ذلك أن يجرب إنتاج ( 50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن ( 5) وحدات آخرون أنه لا يمكن الحكم على أداء الفرد من خلال المعايير الأربعة التالية :[1]

[1] خالد عبدالرحيم الهيثي , "إدارة الموارد البشرية", دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1 , سنة 2003 .

**ا_الجودة:** هي المؤشر الذي يتم من خلاله الحكم على جودة الأداء وجودة المنتج ولهذا يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة .

**ب_الكمية** : هي حجم العمل المنجز من طرف الأفراد بما يتوافق وقدراتهم وإمكاناتهم، فإذا تعدى هذا يعني بطئ في الأداء، ولهذا لا بد من الإنفاق على حجم وكمية العمل المنجز بما يتناسب مع ما يمتلكه الفرد من مهارات وخبرات .

**ج_الوقت:** يعتبر الوقت من أهم المؤشرات التي يسند عليها أداء العمل، كونه مورد غير قابل للتجديد ولا يقدر بثمن، ولهذا فإن احترام الوقت مهم جدا، إذ يجب انجاز العمل في الوقت المناسب والملائم، وأن يراعي :

- ✓ كمية العمل المطلوب القيام به .
- ✓ عدد العمال اللازمين لانجاز العمل .

**د– الإجراءات** : تتمثل الخطوات التي يجب القيام بها للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، حيث يتم الإنفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسهم قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل، ولضمان عدم مخالفته للوائح والقوانين، كما تقسم معايير الأداء إلى ثلاثة أقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم : [1]

1) معايير نواتج الأداء: تتمثل في :
   - كمية الأداء.
   - جودة الأداء .
2) معايير سلوك الأداء: تتمثل في :
   - معالجة شكاوي العملاء .
   - إدارة الاجتماعات .
   - المواظبة في العمل.
   - كتابة التقارير .
   - التعاون مع الزملاء.

[1] أحمد ماهر , " الاختبارات واستخدامها في الموارد البشرية والأفراد",دار الجامعة ,مصر , سنة 2004 , ص(373).

- قيادة المرؤوسين .

3) معايير صفات شخصية : تتمثل في :

- الإنتباه.
- الدافعية المالية .
- المبادرة .
- الإتزان .
- الإنفعال.

يعود هذا الاختلاف حول معايير الأداء بين الباحثين إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثين حول هذه المعايير.

**المطلب الثالث: مقياس الأداء :**

وجد ارتباط وثيق بين تعريف الأداء وقياسه، وذلك أن قياس أي ظاهرة بدقة تتوقف على مدى وضوح وتوفر المقياس المناسب، فالمقياس تلك المؤشرات التي يعتمد عليها القياس، ورغم أنه لا توجد طريقة واحدة لوضع أي مقياس، وتكمن هذه فيما يلي:[1]

1_ **دراسة العمل**: نقصد بها تجزئة العمل ثم دراسة كل جزء وفقا للوقت اللازم الذي يتطلبه الأداء الجيد، ويمكن التعديل في طريقة أداء العمل حتى نتخلص من النشاطات أو الحركات الزائدة عن الحاجة، واحتمالا فإن دراسات العمل هي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن، ولكي تتم هذه الدراسة بنجاح توافر الشروط التالية :

أن يكون عدد الأفراد المدروسين مناسبا, فكلما قلت نسبة الأفراد صعُبَ التأكد من صدق النتائج والعكس صحيح.

2_ **الإحصائيات الداخلية**: دراسة العمل مناسب لقياس الأهداف ذات الصيغة الكمية إلا أن في بعض الأحيان قد لا تتلاءم مع الأهداف الأخرى مثل حوادث العمل الغيابات، ويجب مراعاة ضرورة توفر المعلومات الآتية أثناء الإحصائيات الداخلية للتنظيم :

- جمع البيانات على فترات طويلة .
- تحليل البيانات من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير الإحصائية .

[1] حنفي محمود سليمان , (**مرجع سابق**) , ص(34 . 35).

- تحليل البيانات تحليلا سليما باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

**3_ الإحصائيات الخارجية:**

إن لم تتوفر لدى المؤسسة إحصائيات داخلية حديثة مطلوبة أو لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات، يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية والتي تتعلق بتنظيمات مماثلة، وحتى إن توفرت للمؤسسات الأخرى حتى تكون مقاييس الأداء أكثر فعالية .

**المبحث الثالث : مدخل لتقييم أداء العاملين وعلاقة التكوين بالأداء :**

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته، ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة . إن تقييم الأداء الذي تدعو إليه النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء:**

**أولا: تعريف تقييم الأداء :**

- تعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يعمله, وتصميم خطة لتنمية العامل فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أداءه، بل التأثير على مستوى أداءه مستقبلا .[1]
- يعرف تقييم الأداء على أنه قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقديم.[2]
- عملية مستمرة تهدف إلى استخلاص النتائج التي يتعين إتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية القادمة .[3]
- يُقصد بتقييم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعملية الحاضر والمستقبل.[1]

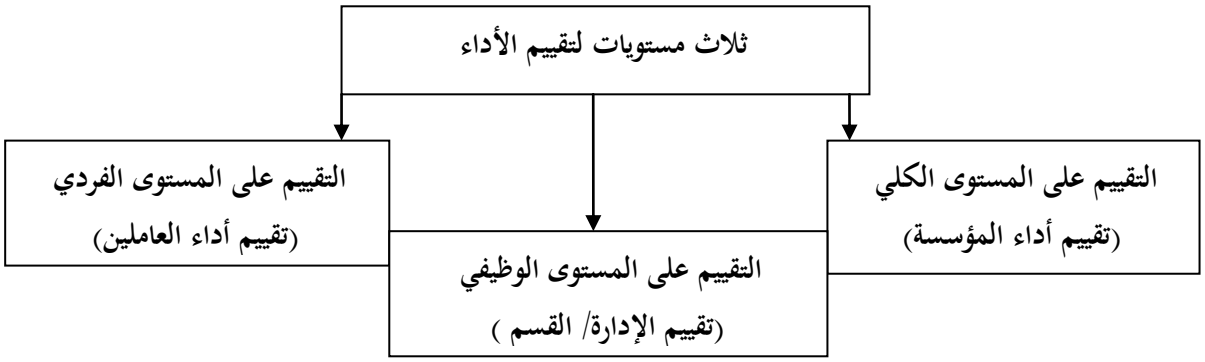
[1] حنا نصر الله،" إدارة الموارد البشرية"، دار النشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2001 ،ص(169).
[2] محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر ،سنة 2003 ، ص(294).
[3] حمد طاهر الخلق و مصطفى يوسف ،( مرجع سبق ذكره )، ص(157).

- يعرف على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العملية والإجراءات، التي وفقا لها تنم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية

وصولا لقاعدته .[2]

- وهناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء في المؤسسة يوضحها الشكل التالي :

**الشكل رقم (05.02): مستويات تقييم الأداء في المؤسسة :**




**المصدر: د.محمد طاهر الخلق، د: مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة ألفا للوثائق، ط01، 2017، ص(158).**

والنظرة المتكاملة للأداء تعني ارتباط كل مستوى ببقية المستويات في إطار الكل وليس الاهتمام بالأجزاء المنفردة بهدف تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

**ثانيا : أهمية تقييم الأداء :**

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال :

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة, بما يكمل وحدة وموضوعية تقييم الأداء.
- تأصيل مفهوم أن تقييم الأداء ليس تصيدا للأخطاء أو اهتماما أو تجريحا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أداءه الفعلي مقارنا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد ما يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه .[1]

---

[1] محمد قدري حسن "إدارة الأداء المتميز" ،دار الجامعة الجديدة ، سنة 2015/2014 ، ص(252).

[2] عمرو وصفي عقيلي ، **(مرجع سبق ذكره)** ، ص (363).

- إن تقييم الأداء يظهر من خلال إمكانية المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة .
- تساعد العملية التقييمية من التحقق من قيام الأنشطة والفروع للاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة .
- تساعد العملية التقييمية من قيام الأنشطة والفروع لوظائفها بأفضل طريقة من خلال إبراز العلاقات التبادلية بين مختلف الأنشطة والفروع أو الإدارة العليا .
- تحفيز أعضاء المؤسسة على تحصيل الأهداف التي تم تخطيطها وذلك يخلق جو عمل مرغوب فيه، ويسهل الوصول لتحقيق ما كلف به من مهام .
- تحسين قاعدة تقييم الأداء، وذلك بعد الاكتفاء بالتقييم والحكم على النتائج فقط, وإنما استكمال العملية بإجراء تغييرات أو إصلاحات على البرامج والهياكل المتبناة، بعد عملية الكشف عن النقائص ومصادرها.[2]
- يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .[3]

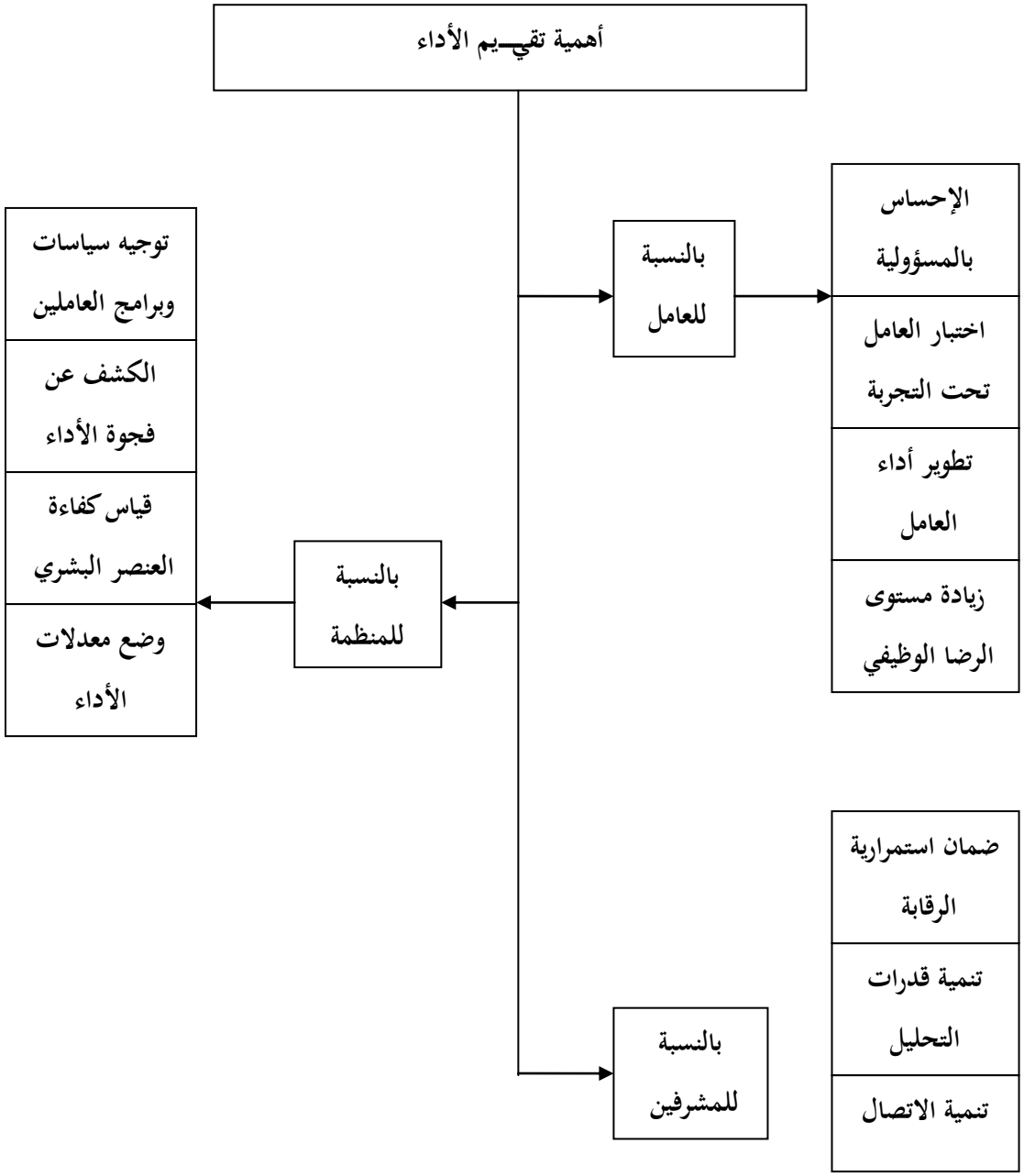
ويلخص الشكل التالي أهمية تقييم الأداء كالتالي:

[1]محمد قدري حسن ، (**مرجع سبق ذكره** )،ص(254).

[2]عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية ، مصر ، سنة 2007 ، ص (260).

[3]عمر وصفي عقيلي ، (**مرجع سبق ذكره**) ، ص (374 .376).

**الشكل رقم (02 .06): مخطط أهمية تقييم الأداء :**




**المصدر : نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004, ص (32 ).**

**ثالثا : أهداف تقييم الأداء :**

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات تقع علما على ثلاثة مستويات هي : المؤسسة، المسير و الموظف. نوجزها فيما يلي :

1 **على مستوى المؤسسة :**

تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة فيما يلي :[1]

- يعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا ومازالوا تحت الاختبار .
- يستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم.
- إذا كان الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
- يعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التكوين .
- على تحديد الحاجة إلى التكوين .
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب .

2 **على مستوى المسيرين :**

- تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .
- دفع المسيرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعييهم .
- فمواجهة المسير أو المشرف للموظف للحكم على أداءه، لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المسيرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .[2]

3 **على مستوى الموظف :**

[1] توفيق محمد عبد المحسن ، " التقييم والتمييز في الأداء" دار الفكر،مصر، سنة 2005 ص(57).

[2] حسونة فيصل ،(**مرجع سبق ذكره**) ، ص (271).

تتمثل أهم أهداف الأداء بالنسبة للموظف فيما يلي :

- تزويد المسيرين ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المؤسسة .
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة موظفيه في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى ملائمة موظف الوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بالمعلومات عن مستوى أدائهم.
- يساعد تقييم أداء الموظفين، واقتراح المكافئات المالية بناءً على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل .

**المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تقييم الأداء :**

**أولا : مراحل تقييم الأداء:**

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بمراحل متعددة هي كما يلي:

1 -**مرحلة وضع توقعات الأداء** : تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، ويتم فيها وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق بين المؤسسة والعمال حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .

2 -**مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية انجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء ومحاولة معالجتها, من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة .

3 -**مرحلة تقييم الأداء** : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى, مما يمكن إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4 -**التغذية العكسية**: يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أداءه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أداءه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أداءه، حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن

يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن .[1]

5 -**اتخاذ القرارات الإدارية**: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل و... إلخ.

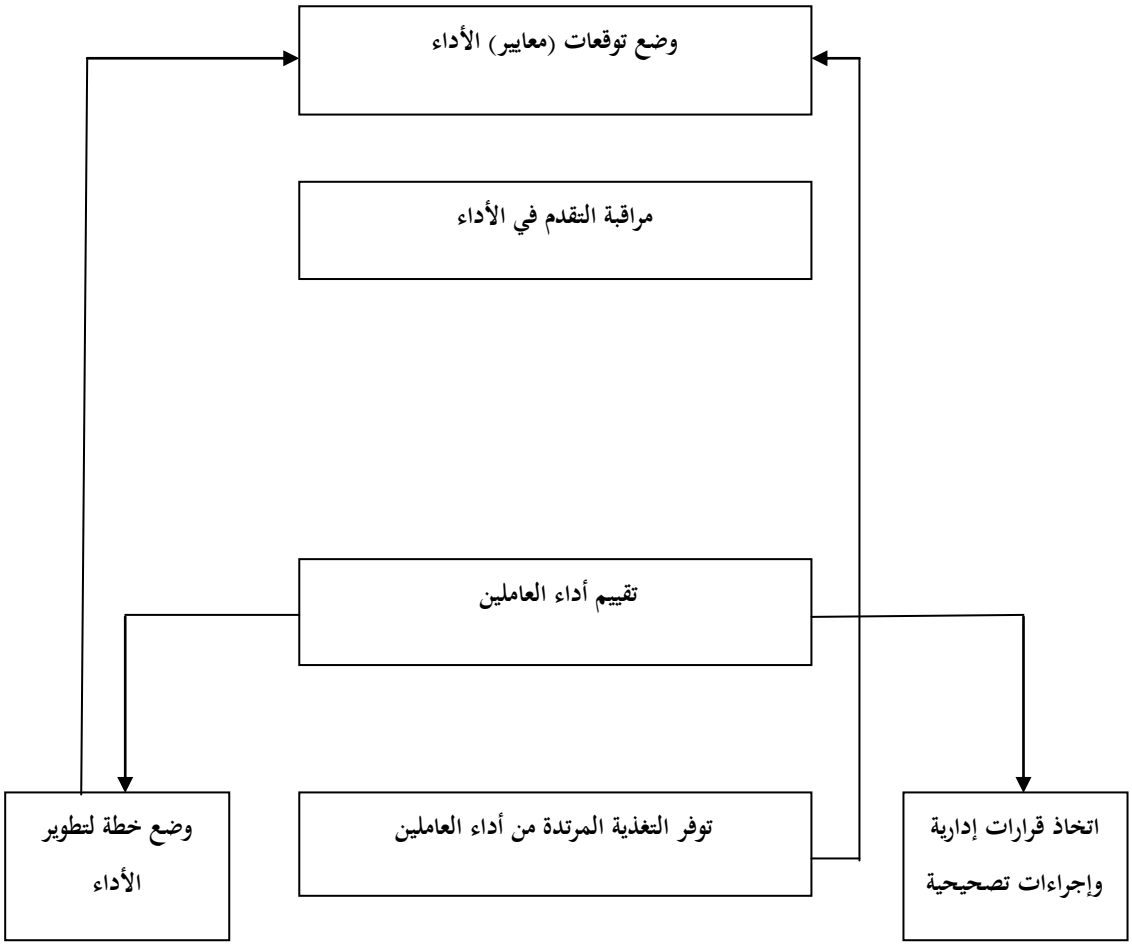
6 -**وضع خطط تطوير الأداء** : تأتي هذه المرحلة بتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقبليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل . [2]

والشكل التالي يوضح أو يبرز أهم المراحل في عملية تقييم الأداء كالتالي :

[1] عقبة الطيب غطاس خالد , (**مرجع سبق ذكره**) , ص (31).

[2] خالد عبد الرحيم الهيثي , (**مرجع سبق ذكره**) , ص(204. 206).

**الشكل رقم(07.02) : مراحل عملية تقييم أداء العاملين :**




**المصدر : عادل صالح، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة الاقتصاد، العراق، سنة1991، ص(124).**

**ثانيا : مبادئ تقييم الأداء :**

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من المبادئ التي يجب الاسترشاد بها عند القيام بهذه العملية لتحقيق الأهداف المسطرة، والنجاح في تنفيذ المهام، وهذه المهام تتمثل فيما يلي :

1 – **مبدأ الوضوح**: ومعنى ذلك اعتماد تقييم وقياس الأداء على معايير وأهداف واضحة وجلية وواقعية.

2 – **مبدأ الموضوعية** : أي استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية في تقييم أداء العاملين والابتعاد عن التحيز والذاتية، فالتقييم لا بد أن يكون موضوعيا .

3 – **مبدأ الشمول**: ومعنى هذا أن عملية تقييم الأداء تشمل الايجابيات والسلبيات على حد سواء ولا يمكن الاقتصار على جانب محدد بعينه، كالتركيز على تحديد مواطن القوة فقط أو الضعف فقط، وبالتالي عملية تقييم الأداء تشمل تقييم وقياس مناطق القوة والضعف، وإن الاقتصار على جانب محدد دون الأخر يؤدي إلى نقص وسوء التقدير والتقييم مما يؤدي في النهاية إلى الخلل في تقييم الأداء .

4 – **مبدأ التكامل**: يمكن القول أن هذا المبدأ منبثق من مبدأ الشمول, فعملية التقييم لا يمكن أن تقتصر على جانب بعينه، وإنما تكون شاملة بكل الجوانب وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد أن يتضمن ويشمل قياس المعارف والاتجاهات والسلوكيات والمهارات وغيرها .

**5– مبدأ الاستمرارية**: منطلق هذا المبدأ أن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مستمرة ودائمة طوال السنة وليس عملية دورية، وبالتالي إمكانية الرئيس أو المشرف على تتبع وتقييم العامل من حين لآخر دون انتظار التوقيت ات المحددة للتقييم .[1]

**المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء :**

1–**طرق التقييم التقليدية** : تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهم، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم، ومن هذه الطرق ما يلي :

**ا_ طريقة التدرج البياني**: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات ( ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتمد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد.

**ب_ طريقة الترتيب**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها, إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس .

[1] بوختوفة يحي " التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية لدى فئة الشبه الطبي" , رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع , جامعة الجزائر 2 , سنة 2015 ,ص(66.67).

**ج_ طريقة المقارنة بين العاملين** : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، بحيث يتم مقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأكفأ في كل مرة، وذلك باعتماد على أسس معايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل .

**د_ طريقة التوزيع الإجباري**: تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق سبب محدد, وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءا على انجازهم، حيث يرتكز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط، وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات .

**2 – طرق التقسيم الحديثة** : نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين، فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم الأداء، ومن بينها ما يلي :

**ا_ طريقة الاختيار الإجباري** : تعتبر من الطرق الحديثة، حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، وتقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان، الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم, ثم يقوم المشرف على التقييم وذلك بوضع كلمة أمام العبارة الأكثر انطباعا على الشخص والعبارة الأقل انطباعا عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة لأن أهمية وأوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا .

**ب_ طريقة التقييم على أساس النتائج** : تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج وما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أداءه، وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعا ما من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد, وتعاون بين الرؤساء وأهداف المؤسسة، وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات ايجابية مثمرة .

**ج_ الإدارة بالأهداف** : تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة كوضع أهداف الإدارة بالنتائج ...إلخ، وتعتمد هذه الطريقة على :

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد .
- يضع الفرد نفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه .

- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة .
- استخدام نظام القياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية .
- إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها وكيفية ممارستها.
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافئة النتائج الايجابية .[1]

**3_ طريقة إدارة الجودة الشاملة**: تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لإدارة الموارد البشرية، حيث يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة أصبحت لا تستطيع تجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة، وبين نتائج العمل من جهة أخرى, كما توفر عدة مزايا أهمها :[2]

- يقيس جودة الأداء .
- يهتم في إشراك العاملين في الجوانب المادية والمعنوية .
- يعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والأنشطة والمعلومات المؤدية إليها، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب .[3]

والجدول التالي يوضح الفرق بين الطرق التقليدية وطرية الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين:

[1] محمد قدري حسن ،(**مرجع سبق ذكره** )،ص (301).

[2] إبراهيم حسن بلوط ،" إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت ، سنة 2008 ،ص(349).

[3] سهيلة عباس "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر ، الأردن ، سنة 2006 ، ص(140).

**الجدول رقم (01.02) مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين :**

| عنصر المقارنة | طرق التقييم | |
|---|---|---|
| | الطرق التقليدية | طريقة الإدارة بالأهداف |
| اتجاه التركيز | الأداء السابق | الأداء الماضي والمستقبلي |
| الهدف | إصدار حكم عليه | تحسين الأداء وتنمية الفرد |
| المعايير المستخدمة | عامة | خاصة |
| درجة رضا الفرد غنها | منخفضة | عالية |
| دور الرئيس | إصدار الحكم والتقويم | المساعدة والنصح والإرشاد |
| دور المرؤوس | تبرير السلوك والدفاع عن النفس | المشاركة في التقييم بهدف التعليم |
| معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم | نادرا ما يعرف لأنها سريعة في الغالب | يعرفها مسبقا |
| مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس | منخفضة | عالية |
| التماسك من الرئيس للمرؤوس | ضعيف | عل سبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات |

**المصدر: محمد الصيرفي "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر الجامعي, ط1، مصر سنة2006, ص(23).**

**المطلب الرابع: علاقة التكوين بالأداء :**

إن التكوين هو النشاط الذي توليه العديد من المؤسسات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل، ومن خلاله يُزود العمال بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، إذ أن طبيعة بعض المؤسسات تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يتجسد من هذه التطورات، بغية تحقيق ما تهدف إليه المؤسسات، وأصبح لازما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين، كما

ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختبار العمال وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف، وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها ما يلي :[1]

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية العمال بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الإفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

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

المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكييف مع المتغيرات الحاصلة

[1] زعلال يمينة "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير , جامعة بسكرة , سنة 2012 , ص(95).

– توثق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

-بالنسبة للمؤسسة:

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

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

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

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

[1] إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، ط1 ، بيروت،2008ص 349
[2] سهلية عباس ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن، 2006،ص140

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الحديث على الأداء بصفة عامة وعن تقييمه بصفة خاصة، وتبين لنا أن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وأن نجاحها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري وزيادة فعاليته و إنتاجه، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة .

كما أنه باعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد والموظفين يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعتها إلى تجسيد الهدف الذي أنشأت لأجله المؤسسة، فيجب على المؤسسة تجسيد طرق ناجعة لتقييم أداء الموظفين، حيث يتم مقارنتها بالأداء المطلوب من خلال معايير موضوعة بعناية، وهناك عدة طرق للتقييم لذا على إدارة الموارد البشرية اختيار الطريقة المناسبة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات .

وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى علاقة التكوين في تحسين الأداء حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة, يسعى إلى تحسين أداء العمال وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

# خاتمة

مما تقدم يمكن القول أن التكوين أصبح في الوقت الراهن أداة هامة وفعالة في تسيير الموارد البشرية وخدمة احتياجات المنظومة الإدارية من خلال أهدافها التنظيمية التي تجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم ومهاراتهم .

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع فيما يخص التكوين وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة يمكن القول ان التكوين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل رفع وتحسين أداء عامليها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكاتهم والتحفيز واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات، وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة وكذلك معرفة نقاط قوة وضعف العامل وما إن كان يؤدي واجباته على أكمل وجه لكي تتمكن المؤسسة من تحسين أدائه

**نتائج الفرضيات:**

– يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية من خلال اكتساب الفرد للكفاءات تؤدي إلى رفع معنوياته واكتساب الثقة بالنفس.

– يعتبر الأداء وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العمال بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة من خلال معرفة نقاط القوة والعمل على استغلالها وتحسينها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها .

– يساعد التكوين في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة ويسعى إلى رفع وتحسين أداء العمال وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

أفاق الدراسة:

لقد ارتأينا نقترح بعض المواضيع للدراسات المستقبلية وتناوله من جوانب أخرى وهي كالأتي:

- أثر نظام الحوافز في تحسين الأداء .
- دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة .

وبهذا نكون قد أغلقنا باب بحثنا هذا ونترك المجال لباحثين آخرين في تراك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

# قائمة المصادر

# و

# المراجع

## قائمة المصادر والمراجع :

### I الكتب :


1. أمين ساعاتي " إدارة الموارد البشرية " دار الفكر العربي ،القاهرة مصر ، 1998 .
2. أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007 .
3. أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .
4. أحمد ماهر " الاختيارات واستخدامها في الموارد البشرية والأفراد" دار الجامعة ، مصر ،2004 .
5. أحمد صقر عاشور " إدارة الموارد البشرية " دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، 1997 .
6. إبراهيم حسن بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية ،ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2008 .
7. الباري سعاد آمال "التكوين في إدارة الموارد البشرية" جامعة الجزائر ، 1999 .
8. بو الشرش كمال " الثقافة التنظيمية " دار الأيام للنشر والتوزيع ،ط1، 2017 .
9. توفيق محمد عبد المحسن "التقييم والتمييز في الأداء" دار الفكر العربي ، مصر ، 2005 .
10. خالد عبد الرحيم ومطر الهيثي " إدارة الموارد البشرية" ،دار حامد عمان ، الأردن ,ط,199.
11. خالد عبد الرحيم الهيثي "إدارة الموارد البشرية " ،دار وائل للنشر والتوزيع ط1 الأردن ،2003 .
12. خالد عبد الرحيم الهيثي "إدارة الموارد البشرية والأفراد " دار الجامعة ، مصر ، 2004 .
13. حنفي محمد سليمان "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .
14. حنفي محمود سليمان " السلوك التنظيمي والأداء" دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ،مصر ، 1975 .
15. حنفي محمود سليمان " السلوك التنظيمي والأداء" دار الجامعة المصرية ، الاسكندرية ، مصر ، سنة 2001 .

## قائمة المصادر والمراجع:


16. حسن رواية محمد "إدارة الموارد البشرية "دار الجامعة الاسكندرية ، مصر ، 1999 .2000 .

17. حنا نصر الله " إدارة الموارد البشرية " دار النشر والتوزيع الأردن ، عمان ، 2001 .

18. حسونة فيصل "إدارة الموارد البشرية " دار أسامة للنشر ط1 الأردن عمان ، 2008 .

19. حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة الجزائر,200، .

20. رأفت عبد الفتاح " سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية " دار الفكر العربي ط1 القاهرة ، سنة 2001 .

21. زكي محمود هاشم " إدارة الموارد البشرية " دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع الكويت 1989 .

22. زكي محمود هاشم " الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دار السلاسل الكويت 1979 .

23. سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " دار وائل للنشر ط2 ، الأردن ،2006 .

24. سهيلة محمد عباس و علي حسن علي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 .

25. كمال نور الله "إدارة الموارد البشرية " دار الطلاسم سوريا ،ط1، 1992 .

26. صالح عودة سعيد " إدارة الأفراد" دار الجامعة المفتوحة ،ليبيا ، 1994 .

27. صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية" دار الكتاب الجامعة الاسكندرية ، مصر ، 2000 .

28. صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الأفراد" مكتبة ومطبعة إشعاع الفنية ط1، مصر، 2001

29. صلاح الدين محمد عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر" الدار الجامعية القاهرة ،مصر ،2004 .

## قائمة المصادر والمراجع:


30. محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية " دار الجامعة، لبنان ، 1993 .

31. محمد سعيد أنور سلطان " السلوك التنظيمي" دار الجامعة الجديدة ،مصر ، 2003 .

32. محمد سعيد أنور سلطان " السلوك الإنساني في المنظمات " دار الجامعة الجديدة ،مصر ، 2003 .

33. محمد سعيد أنور سلطان " إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2003 .

34. محفوظ أحمد هودة " إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر ط1، الأردن ، 2014 .

35. محمد الفاتح محمود بشير المغربي "إدارة الموارد البشرية" دار الجنان للنشر ،ط1 ، 2016 .

36. مصطفى نجيب شاوش " إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد " دار الشروق ،عمان،2000 .

37. محمد الصيرفي " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دار قنديل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2003.

38. مدحت محمد أبو النصر " إدارة العملية التدريبية " .

39. محمد حسن "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" الدار الجامعة مصر ، 2003 .

40. محمد الصيرفي "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر الجامعي ،ط1 ،مصر ، 2006 .

41. مصطفى عشوي " أسس علم النفس الصناعي" الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992

42. محمد طاهر الخلق و مصطفى يوسف "إدارة المنظمات المتعلمة" ألفا للوثائق ،ط1 ، 2017 .

43. محمد قدري حسن "إدارة الأداء المتميز" دار الجامعة الجديدة ،2014 . 2015 .

44. محفوظ أحمد جودة "إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر ط2 الأردن ، 2014 .

45. عمر وصف عقيلي "إدارة الموارد البشرية " دار حامد، ط1، الأردن عمان ، 1999 .

46. عبد الغفار حذقي عذارة " إدارة الأفراد" الدار الجامعية الاسكندرية مصر ، 1989 .

47. عبد الغفار حنفي قزاز" السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"الدار الجامعية الإبراهيمية ،الإسكندرية، 2004

48. علي محمد عبد الوهاب "التدريب والتطوير محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات" معهد الإدارة العلمية الرياض ، 1981 .

49. عمار بن عيشي "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد" ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان الأردن ،سنة 2012 .

50. عبد البار ابراهيم " إدارة الموارد البشرية" دار وائل للطباعة والنشر ،عمان الأردن ، 2008 .

51. عطا الله محمد تيسير الشرعة " إدارة العملية التدريبية" دار الحامد للنشر، ط1، عمان ، 2014 .

52. عادل محمد زايد "إدارة الموارد البشرية" دار الفاروق للنشر مصر ، 2003 .

53. عادل حسن "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مؤسسة شباب الجامعة مصر ، 1998 .

54. عادل صالح "إدارة الموارد البشرية " مطبعة الاقتصاد ،العراق ، 1991 .

55. عمر محمد تومي السلمي " التنظيم الإداري" الدار العربية للكتاب، ليبيا ، 1988 .

56. علي السلمي " السلوك التنظيمي " مكتبة غريب ،القاهرة ،مصر ، 1975 .

57. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية مصر ، 2007 .

58. يزيد مليحة " الاقتصاد والقانون " دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر ، 2013 .

## 2) الرسائل والمذكرات والأطروحات :

59. بن شعبان نصيرة " دور التكوين في تحسين أداء العاملين" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة قالمة ، سنة 2018 ، 2019 .

60. عقبة الطيب وغطاس خالد محمد الغزالي " دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " جامعة الوادي ، سنة 2018 ، 2019 .

61. الوكاء نورة وشريفي نورية " إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة " مذكرة ليسانس في العلوم التجارية فرع محاسبة ،جامعة المدية ، سنة 2008 .

62. عادل غبي " الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم "رسالة ماجيستر معهد الاقتصاد جامعة بسكرة سنة 2002 .

63. نور الدين شنوفي "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز " أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر ، سنة 2004 .

64. عقبة الطيب وغطاس خالد محمد الغزالي "دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة الوادي .

65. بوخنوفة يحيى "التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية كدفعة الشبه الطبي " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2015 .

66. زعلال يمينة "اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، سنة 2012، 2013 .

## 3) المجلات والملتقيات:

67. علي يوهني ميا و أخرون "قياس التدريب في أداء العاملين" دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة في سلطنة عمان ,مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد3 ط1 ، سنة 2009 .

**4) المراجع الأجنبية :**


68. **R.Votier, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, Entreprise Moderne, Paris, France , Année 1984.**
69. **Wayne.F.casio, Management Human Resources ,Me Graw Will. I mr Fourth,America Année 1995.**
70. **Ragmond .A.Noe.Tohn R.Macklenbeck ,Barry Gerhart , Fondamentals Of Human Resources Management , Irwin New Work ,Année 2004 .**
71. **S Chiou . Lakhdar : Création du personnels , les editions d'organisation Québec , 3eme édition , Année 1990 .**
72. **Besdj Abllah : Crage du succès de l'entreprise en économie du marché , Revenu de l'économie de la formation du personnel , Année 1995 .**
73. **Kenneth robinson 'a handlook & training management '2ed ,billing and limited worcorter ',1995,.**
74. **pierre Cassa « la formation performante » edition les presses du managements, 1990.**
75. **Hamadouche Ahmed, »critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D » thèse Doctorat, l'U.Alger, Année 1992**