



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس-

كلية الحقوق والعلوم السياسية – بودواو-

التخصص: إدارة محلية

قسم: العلوم السياسية

دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية تخصص إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

درويش جمال

إعداد الطالبتين:

دهيري سعاد

موهوب ليليا

السنة الجامعية 2020/2019

شكر وعرفان

ربنا لك الحمد لما ينبغي لجلالك، وعظيم سلطانك ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم

لاتحصى..... منها توفيقك إيانا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ المشرف "درويش" الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث ولم يبخل

علينا بتوجيهاته ونصائحه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الإحترام والتقدير لكل أساتذتنا الأفاضل بقسم العلوم السياسية،

والذين رافقونا طيلة المسار الدراسي.

ولا يفوتني أن أشكر كافة الزملاء وجميع الطلبة في كلية الحقوق والعلوم

السياسية.

إهداء

إلى من كانت سندي في الحياة، إلى التي مهما عبرت وقلت وكتبت فلن أوفيتها
حقها، إليك يا أغلى ما أملك أي الحنون "سعيدة" رعاك الله بفضله.

إلى أغلى ما في الوجود، إلى رمز نجاحي، وأغلى مثال للصمود، مثلي الأعلى أبي
العزیز "رشید" أطال الله في عمرك وحفظك لنا.

إلى قرة عيني وأقرب الناس لقلبي، إخوتي سفيان وعبد الرؤوف أطال الله في
عمرهم.

وإلى أعز الأصدقاء، رفقائي طيلة المشوار الجامعي، صديقاتي الجميلات وئام،
ليليا، فوفو، هناء وحنان.

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة

وإلى كل من حفظهم قلبي وكل هؤلاء أهدي عملي هذا.

سعاد

إهداء

إلى من أوصيت بصحبته ثلاث إلى التي حملتني ثقلا ووضعتني كرما إلى القلب

الذي ينبض بالحب والرحمة، إلى بهجة القلب إلى الحبيبة الغالية أُمي رمز

الحب والعطاء، أطال الله في عمرها

إلى الذي أفنى شبابه لإسعادي وبذل عمره لإرضائي إلى من إنتزع اللقمة من

فمه وأهداها لي، إلى الذي لولاه بعد ربي ما صرت إلى ما أنا فيه إلى العزيز

الغالي والدي أطال الله في عمره.

إلى إخوتي الأعزاء كل بإسمه نور الدين ريمة وفريال أطال الله في أعمارهم.

إلى زملائي وأصدقائي كل بإسمه سعاد وئام وفاء هناء حنان، وإلى من كان وراء

سعادتي العمري.

إلى كل هؤلاء وبحب البراءة وأمل الحياة أهدي عملي هذا المتواضع.

ليليا

الفهرس:

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	إهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار المعرفي للتكوين
07	المبحث الأول: تعريف التكوين
11	المبحث الثاني: أهمية وأهداف التكوين
17	المبحث الثالث: أنواع التكوين وعناصره
23	المبحث الرابع: مراحل عملية التكوين
25	الفصل الثاني: الإطار المعرفي للأداء
27	المبحث الأول: تعريف الأداء وعناصره
31	المبحث الثاني: محددات الأداء
33	المبحث الثالث: أنواع الأداء
35	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
36	المبحث الخامس: تقييم أداء العاملين
45	الخاتمة
46	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	النتائج المستهدفة من التكوين	01
41	طريقة القوائم المراجعة	02

إن مسألة النهوض بالعنصر البشري، أصبحت من المسائل الأولية لدى الكثير من المفكرين والباحثين، وذلك نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا العنصر، بحيث أن اليوم أصبح نجاح المؤسسات يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري وهذا بحكم ما تمتاز به هذه الموارد من إمكانيات وقدرات أهمها الابتكار والإبداع، إلا أن هذه المميزات التي يتمتع بها المورد البشري غير كافية لتحقيق ماتسعى إليه المنظمات، وبالتالي فإنها تحتاج إلى تنمية وتطوير خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتطور السريع الذي يشهده العالم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة، وبالتالي فإنه أصبح من الضروري خلق آليات وسبل جديدة ومعاصرة لمواجهة ما يضمن لها بقائها واستمراريتها.

وذلك لا يتحقق إلا من خلال التكوين الذي بات السبيل الأفضل، وآلية أساسية وأداة تعليمية يتم الإعتماد عليها من طرف المؤسسات للإستثمار في رأس مالها الفكري ، كما يعتبر أيضا كوسيلة لتأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة، وكذا بناء كفاءة الأفراد ومعالجة مشكلاتهم الأدائية، وتطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم، وهذا أيضا لا يتحقق إلا بتوفير الجو الملائم للتكوين والإمكانيات المادية والمختصين في مجال التكوين، والذي بدوره يمكنهم من تحقيق المستوى المطلوب من الأداء، وزيادة معارفهم وتجديدها بما يتماشى مع المستجدات العالمية ومعايير الأداء المثالي والقدرة الإنتاجية للفرد، والتي يفرضها عنصر التنافسية بين المؤسسات.

ومن جهة أخرى فإن تأهيل الموارد البشرية و العمل على تحسين أدائهم في المنظمات، لا يقتصر فقط على العملية التكوينية، إنما يحتاج إلى دعائم أخرى والتي تساعد بشكل كبير في إتمام ما لم يتمكن التكوين من تحقيقه، وتتمثل هذه الدعائم في العملية الرقابية والتي تسعى بدورها إلى تقييم أداء الموظف بهدف تحليل أدائه واستخلاص نقاط القوة والضعف لديه، وهذا مايمكنها من إصلاح وإستدراك نقاط الضعف، وأيضاً استغلال نقاط القوة وتعزيزها بما يحقق الأداء المطلوب للعاملين، والوصول إلى المستوى المرغوب من الإستقرار والفعالية في المؤسسة.

في هذا الإطار تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

جانب نظري: متعلق بالإطار المفاهيمي للتكوين والأداء

جانب تطبيقي: متعلق بالمؤسسة التي كان من المفروض أن يتم فيها دراسة هذا الموضوع بشكل مفصل ونقله من المستوى المجرد إلى الواقع إلا أنه تعذر علينا القيام به بسبب جائحة كورونا.

بناءً على ماتقدم قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الإقتصادية؟

وقد قمنا بصياغة الإشكالية بناءً على التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟
- هل يؤدي التكوين إلى زيادة روح الابتكار والإبداع لدى العامل في المؤسسة؟
- فيما تتمثل أهمية تقييم أداء العامل في المؤسسة ؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- إذا كانت المؤسسات تبحث عن تحسين أداء العاملين واكسابهم المهارات اللازمة لمواجهة التغيرات، فإنه لابد من إعطاء أهمية أكبر للتكوين لتحقيق ذلك الهدف.
- إذا كانت روح الإبداع والابتكار لدى العاملين مهمة لتطوير أداء المؤسسة، فإن التكوين هو الجدير لتطوير تلك الروح لدى العاملين.
- إذا كان التكوين مهم للعاملين لتطوير أدائهم، فإن التقييم هو الطريقة الأمثل لتحديد برامج التكوين وتكييفها حسب حاجات المؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع:

- الأسباب الذاتية:

- إيماننا بالدور الفعال الذي يلعبه الرأس المال البشري في المؤسسات.
- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالتكوين والأداء.
- رغبتنا في دراسة واقع التكوين في المؤسسة.

- الأسباب الموضوعية:

- إعتبارا بأن التكوين من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما واسعا في مختلف المجالات،(علم الاجتماع، علم النفس، الإقتصاد..).
- إرتباط موضوع التكوين بالواقع.
- لأن التكوين له أهمية بالغة في تسيير الحياة العملية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- معرفة فعالية التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- ◀ إبراز أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين.
- ◀ التأكيد على ضرورة إهتمام المؤسسات بموضوع التكوين.

حدود الدراسة:

- ◀ بالنسبة للحدود الزمانية والمكانية، تم إلغائها مع الجانب التطبيقي.
- ◀ بالنسبة للحدود الموضوعية فهي تركز على متغيرين هما؛ التكوين كمتغير مستقل، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع.

الدراسات السابقة:

- ◀ أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل الماجستير في العلوم التجارية (العبادي أحمد)، جامعة وهران، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية.
- ◀ التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (بوقطف محمود)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف في المؤسسة الجامعية.
- ◀ دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية (يحياوي عبد القادر)، جامعة وهران، عملت هذه الدراسة على إبراز أهمية المورد البشري في المنظمة ودرجة تأثيرها على الأداء العام للموظف وإنتاجيته في المنظمة، وكذا تأثير الإنتاجية والتكوين على المؤسسة بشكل عام.

منهج الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي، لأنه يبين مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث عند إعداده للبحث، وذلك لدراسة ظاهرة أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. وبالتالي فإن في الجانب النظري لهذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، وهو أحد مناهج البحث المهمة جداً، ولعل أهميته تعود إلى كثرة استعماله والإعتماد عليه في أنواع عدة من الدراسات والأبحاث، وفي تعريف المنهج الوصفي يمكن القول أنه المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر كما هي موجودة في

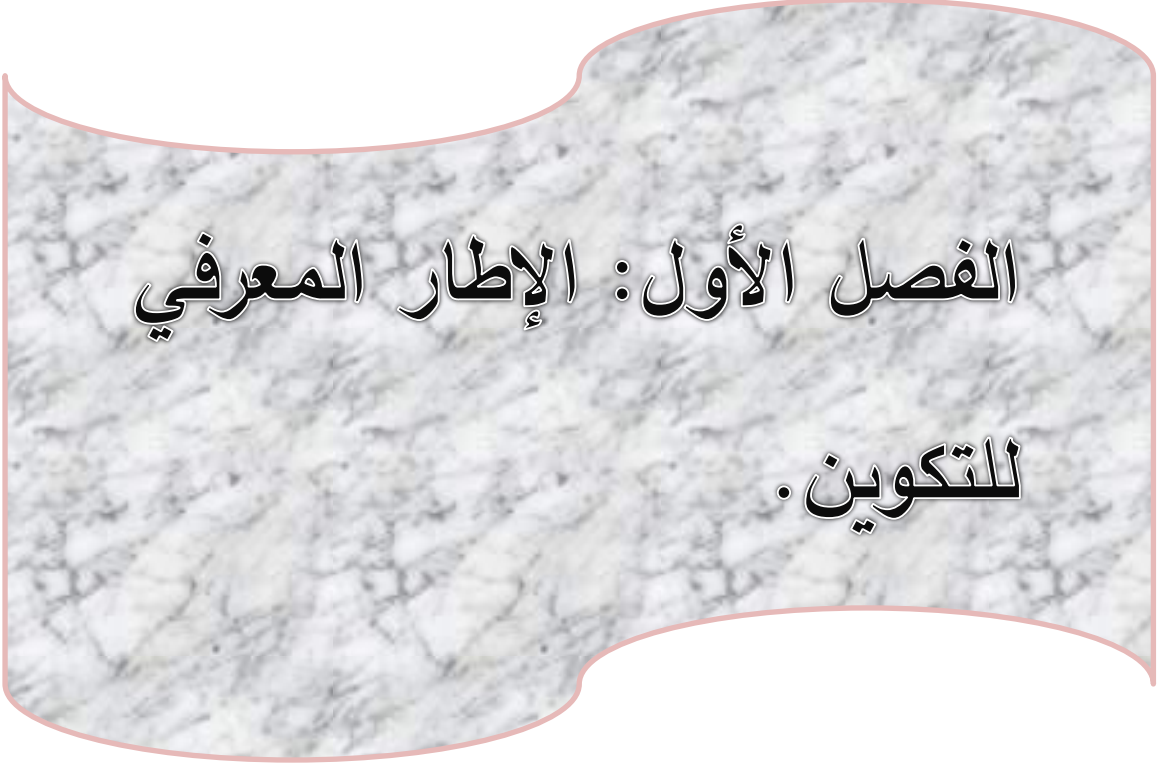
الواقع، إضافة إلى أنه يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها من ناحيتين، الأولى: كيفيا وذلك بوصفها وتوضيح خصائصها، والثانية: كميا من خلال إعطائها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة الموصوفة، أو نسبة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. وبحثنا هذا يتضمن دراسة وصفية تبين كل من مفهوم التكوين والأداء وكذا العناصر المترابطة مع هذين المفهومين وإبراز أهمية كل منهما، مع توضيح أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة.

تقسيمات الدراسة: من أجل معالجة موضوع البحث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتعلق بالإطار المفاهيمي للتكوين، والذي ينقسم بدوره إلى أربعة مباحث والتي تتضمن، تعريف التكوين، أهميته وأهدافه بالإضافة إلى الأنواع والعناصر ومراحل العملية التكوينية، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تناول الجانب المفاهيمي للأداء، وتفرعت منه خمسة مباحث، وقد شملت أيضا تعريف الأداء، عناصره، محدداته، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه.

صعوبات الدراسة:

خلال فترة إنجازنا للبحث، واجهتنا مجموعة من الصعوبات:

- أولها الفترة العصبية التي نعيشها بسبب جائحة كورونا، والتي منعتنا أيضا من إكمال الجانب التطبيقي، والذي له أهمية كبيرة في موضوع بحثنا.
- قلة المراجع، خاصة الكتب منها، وهذا راجع لغلق المكتبات والإكتفاء بالمراجع المتوفرة فقط في الأنترنت



الفصل الأول: الإطار المعرفي للتكوين.

❖ تمهيد

❖ تعريف التكوين

❖ أهمية وأهداف التكوين

❖ أنواع التكوين وعناصره

❖ مراحل عملية التكوين

تمهيد:

تعمل المنظمات اليوم على التركيز في مختلف الإستراتيجيات التي يتم من خلالها الإستثمار في المورد البشري وتفعيل أدائه وقدراته العملية، لذا فإنها تعتمد وبشكل كبير على آلية التكوين والتي تعتبر كإستراتيجية جزئية من بين الإستراتيجيات المتعددة في هذا الشأن، وكل هذا في إطار ما يعرف بالعصرنة والتحديث.

1 المبحث الأول : تعريف التكوين

1.1 المعنى اللغوي: اشتقت كلمة تكوين من الفعل اللاتيني *Former* أي كَوّن ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا.¹

1.2 المعنى الإصطلاحي:

لقد تعددت واختلفت تعاريف التكوين من باحث لآخر وذلك لتناولهم لهذا المفهوم من زوايا مختلفة ، إلا أن هذا لم يمنع من اتفاقهم حول نقاط معينة. ويمكن ذكر أهم التعريفات فيمايلي :

هناك من عرف التكوين بأنه: " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".

ويعرف أيضا بأنه: " هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة والذي يساعد على تقدمهم وتقديم الإدارة التي يعملون بها".²

ويعرف التكوين بشكل عام بأنه: "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه من مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرّن، وسواء تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتيا أو تحت إشراف المنظمة بطريقة مباشرة أو بالإستقبة من جهود جهات أخرى".³

¹ وحيدة شريف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة (جامعة بومرداس: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2016)، ص 186.

² بلال جفري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2009)، ص ص 25، 26.

³ عبد القادر يحيوي، دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة وهران: كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2013/2014)، ص 95.

1.3 التعريف الإجرائي:

من التعاريف السابقة يمكن الإستخلاص أن التكوين عبارة عن عملية، يتم من خلالها تزويد المورد البشري بالمهارات اللازمة، وذلك بهدف الرفع من كفاءاتهم وقدراتهم العلمية والعملية، وتكييفهم مع التطور التقني والمهني والذي ينعكس بدوره على ميدان العمل والإنتاج للمنظمة.

ومن هذه التعاريف تبرز لنا مجموعة من الخصائص و هي كالتالي¹:

- التكوين نشاط رئيسي في المنظمة وليس نشاطا ثانويا أو إكماليا.
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) لذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة؛
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات نجد وضوح الأهداف وتناسقها ووضوح السياسات وواقعيتها بالإضافة إلى توازن الخطط والبرامج، توفر الموارد المادية والبشرية وتوفير الرقابة والتوجيه المستمرين.
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها الخبرة التخصصية في تحديد الإحتياجات التكوينية وخبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية بالإضافة إلى خبرة في إختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين وخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمكونين وأخيرا خبرة في متابعة وتقييم فعالية تكوين الموارد البشرية.
- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان معرض للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

¹ شرياف وحيدة، مرجع سابق الذكر، ص 194.

1.4 بعض المفاهيم المترابطة أو المتقاربة مع مفهوم التكوين:

التكوين والتعليم: غالبا ما يستعمل المكونون كلمة "تعليم" ضمن العبارات "الخبرة التعليمية، الوضع التعليمي"، ومدلول هذه العبارات هو أن التكوين يحتاج إلى ما إذا كان الفرد مستعد للتعليم، أي أن التكوين يتجه إلى الإستخدام المباشر لعملية التعليم الفردي حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارات التي تتطلبها كفاءة الدور الوظيفي.

فالتكوين في مفهومه يرتكز على محورين أساسيين هما:

- تزويد الأفراد بالمعلومات

- محاولة تغيير سلوك الأفراد

أما التعليم فهو يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة المواقف، أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته، كما أنه من الأفضل أن يتضمن التكوين عنصر التعليم، لكي يجمع المتكون بين الجوانب التطبيقية والجوانب العلمية في المشاكل اليومية في مجال العمل.

ويحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف على أنها: "عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام، ويهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار مجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك وإتجاهات الأفراد في المنظمة، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين.

كما يعتبر التعليم القاعدة العريضة التي يستند عليها الإنسان في معرفة الأشياء والظواهر والنظريات والمبادئ والقيم التي قد تساعد في حل مشاكله، ومن ناحية أخرى فإن التكوين جزء من التعليم، يستند إليه، وينهل منه، ويأخذ منه ما هو ضروري لوضعه في مجال التطبيق والإختبار.¹

الإعداد والتكوين: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف، يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا

¹ كريم قروق، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2012/2013)، ص ص 13، 14.

المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين بعد إنتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.¹

التأهيل والتكوين: إن مصطلح التأهيل له علاقة بتأهيل الأفراد العاجزين عن أداء مهامهم الأصلية، ويتم كذلك عن طريق تأهيلهم في دورات تدريبية لها صلة بالمهام الأصلية أو خلق فرص جديدة لأداء أية وظيفة أخرى تتناسب مع حالتهم النفسية والجسمية.

ويمكن أن نستكشف جوهر الاختلاف بين عمليتي التأهيل والتكوين من خلال، العملية الأولى التي تهدف إلى مدخل التكيف والتأقلم مع الآخرين في بيئة، بينما الثانية تركز على الأداء.²

التكوين والتدريب: من المسلم به أن مفهوم التكوين يختلف عن مفهوم أو مصطلح التدريب حيث أنهما يستخدمان في الكثير من الأحيان بمعاني مختلفة، ويقابل مصطلح التدريب في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية اللفظين، "Training"، "apprentissage"، ويترجم اللفظ الفرنسي في اللغة العربية إلى عدة تعابير ومرادفات، وحتى المصطلح اللغوي يضيق من مفهوم "التدريب"، حيث يراد به "التعويد" ومرادفاته "مرن على"، "إعتاد" "تمرن"، وكلمة التكوين مشتقة من الفعل "كون" والتي يقابلها في الفرنسية الفعل "Former" ذات المصدر اللاتيني "Formar"، ولغويا تعني إعطاء الشئ شكلا، ويقابل هذا المفهوم باللغة الإنجليزية "Training" من الفعل "To train"، الذي ترجمه مختلف المؤلفين والمتخصصين العرب بمفهوم "التدريب"، وفي بعض الأحيان يستعمل مصطلح التدريب موازيا لمصطلح التكوين وأحيانا أخرى يستعمل في محتوى ومعاني مصطلحات أخرى كالتربية والتعليم والتربص والتدريب، وهو ما يمكن إعتباره من الأخطاء الشائعة، فالتكوين يختلف عن التدريب في كون أن الأول يشير إلى عملية تكوين الفرد بصورة مستمرة في حياته المهنية وغير المهنية وله عدة أهداف لتقويم المهارات الشخصية والحصول على معلومات ومهارات جديدة، أما التدريب فيشير إلى عملية تزويد الموظف بالمهارات والاتجاهات والمعلومات حتى يتمكن من تأدية عمله بكفاءة وفعالية أي أنه يتعلق بالجوانب المهنية فقط كما أن غالبا ما يشير إلى التدريبات أو التربصات العلمية المتبعة في المعاهد والمدارس المتخصصة، لكن كثيرا من المؤلفات توظفه مرادفا لمصطلح التكوين وتعتبره مكملا له ويأتي في نهايته وبالتالي فهما متلازمان

¹ نفس المرجع، ص 15.

² كريم قروق، مرجع سابق الذكر، ص 15.

ويكملان بعضهما البعض، كما يشكلان موضوعا من مواضيع التنمية الإدارية من خلال مساهمتهما في تنمية وتحسين المهارات والإتجاهات والسلوك لدى الموظفين.¹

2 المبحث الثاني: أهمية وأهداف التكوين

2.1 أهمية التكوين:

لقد شرعت العديد من المنظمات بالاهتمام بالبرامج التكوينية وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع. كما يساعد التكوين أيضا على زيادة الإتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة، وتتمثل أهمية وفوائد التكوين في المجالات التالية:²

- أهميته للمنظمة
- أهميته للعاملين

2.1.1 أهمية التكوين للمنظمة:

تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ يساهم التكوين في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة منهم من أهداف.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.
- ✓ يساعد في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

¹ نفس المرجع، ص ص 15، 16.

² فوزية شيباني، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010/2009)، ص ص 33-35.

2.1.2 أهمية التكوين للعاملين:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- ✓ يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطوير لدى العاملين.
- ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ✓ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

2.2 أهداف التكوين:

هناك مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها جراء القيام بعملية التكوين وهي كالتالي:

- زيادة الإنتاج مع تحسين في المستوى؛
- خفض نسبة التالف في الإنتاج؛
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملين المتدربين مقارنة بزملائهم غير المتدربين؛
- التقاء عدد كبير من المتدربين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم من خلال تعارفهم، وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر والأراء، ويحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التكوين من خلال جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن؛
- إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الإتصال والقيادة؛
- زيادة درجة إنتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها؛
- خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة من الأداء؛
- مساعدة المؤسسة في الإستجابة لظروف السوق المتغيرة؛
- ومساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغياب، ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي.¹

وللتفصيل أكثر في هذه النقطة، يمكن تقسيم أهداف التكوين على النحو التالي:

¹ محمد كريم ميلودي، نجمي سعيدات، "فعالية وتقييم التكوين في المؤسسة الجزائرية"، دراسات في الإقتصاد والتجارة والمالية، (م6، ع2، 2017)، ص ص 675-690.

◀ الأهداف الإدارية:¹

ويعني هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وفيمايلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة:

- **تخفيف العبء على المشرفين:** لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين، كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين، وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي إكتسبوها عن طريق التكوين.
- **تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم:** يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي، أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.
- **مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات:** لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **تسهيل عملية الإتصال:** وهذا سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

◀ الأهداف الفنية:²

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج.

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثالي، تساعد على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

¹ ياسين بوعبدلي، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر 3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010/2011)، ص 47.

² المرجع نفسه، ص ص 47، 48.

- **تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إذا إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.
- **التقليل من نسبة العدم والتلف:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- **معالجة مشاكل العمل:** إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوى والمظالم.
- فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل لمؤسسته بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها وأكثر إيماناً بسلوكها، سياستها وأهدافها.

◀ الأهداف الاقتصادية (الإنتاجية) والاجتماعية:¹

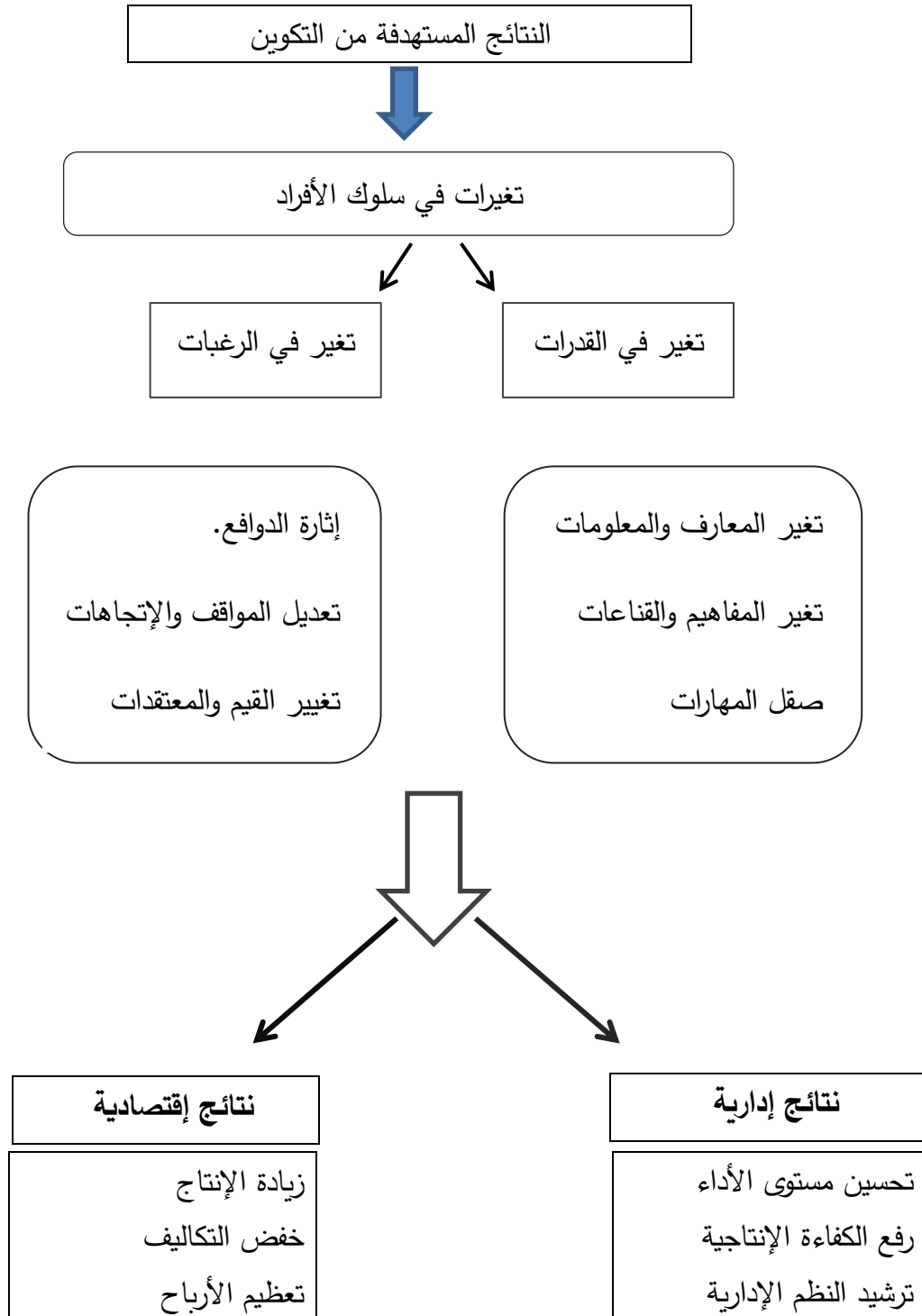
- يهدف التكوين بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكياتهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التكوين في زيادة الكفاءة الإنتاجية في الجوانب التالية:
- **تنمية مهارات الأفراد:** وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تكوينه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.
- **تنمية القدرات الذهنية للأفراد:** بالإضافة إلى توفير درجة عالية من المهارة فإن التكوين يهدف إلى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقات أحسن استغلال.
- **تحسين إنتاجية الفرد:** لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل خالية من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.
- **تخفيض حوادث العمل:** تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد، نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل، ويساهم تكوين العامل على الآلة وطريقة الإنتاج، إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث.

¹ المرجع نفسه، ص ص 48، 49.

- **تقليل الحاجة للإشراف:** يساهم التكوين في التقليل من عملية الإشراف على العمال، لأن العامل المكون لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الإتصال بين الأفراد.
- **تحسين جودة الإنتاج:** يساهم التكوين في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم في المواد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المكون يكون أكثر إنسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المكون.
- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحها.
- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.

كما يمكن تحديد النتائج المستهدفة من التكوين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): النتائج المستهدفة من التكوين



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، ص 96.

المبحث الثالث: أنواع التكوين وعناصره

2.3 أنواع التكوين:

2.3.1 حسب مرحلة التوظيف: هنا نجد تكوين:¹

- **بغرض تجديد المعرفة أو المهارة:** بحيث حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور وحفظ المستندات يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.
- **التكوين بغرض النقل والترقية:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق يتطلب التكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الجديدة.
- **التكوين للتهيئة للمعاش:** في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن للخروج على المعاش وبلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الإستغناء عنه بالخروج عن المعاش يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2.3.2 حسب نوع الوظائف:²

- **تكوين مهني:** يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.
- **تكوين مهني وفني عالي:** يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الإستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

¹ غنية بودوح، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة (جامعة بكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012/2013)، ص ص 90، 91.

² المرجع نفسه، ص ص 91، 92.

- تكوين للإشراف والإدارة وللأعمال المالية: ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.
- تكوين تخصصي: يهتم بتكوين بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة مثل تبسيط العمل، فن البيع، العلاقات العمالية الأمن الصناعي...، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات.

2.3.3 حسب مكانه: وينقسم هذا النوع من التكوين إلى نوعين هما:¹

◀ **التكوين في مكان العمل:** يشمل هذا التكوين كل التكوينات التي لا تقوم بها المنظمة في المدارس والمعاهد ومراكز التكوين، حيث يجري هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في بيئة العمل العادية. تتم هذه العملية بتوضيحها وشرحها للمتكون الذي يقوم بملاحظتها وفهمها، ثم يعمل على تطبيقها تحت إشراف المكون الذي يسهر على إيصال الفكرة بشتى الطرق للفرد، ويقوم بتصحيح أخطائه، وتعديل انحرافاتة حتى يتمكن من أداء العمل المطلوب منه بنفسه.

ولكي تتجح عملية التكوين داخل العمل يجب أن تتوفر عدة خصائص أهمها:

- أن يكون المكون على درجة من المهارة تكفي لتحقيق وتدعيم السلوك المستهدف والمطلوب؛
- عدم الإندفاع في إعطاء نسبة كبيرة من المعلومات في وقت صغير لتفادي ملل المتكون من جهة، ومن جهة أخرى حتى لا تتقلب هذه العملية سلبا على المتكون ويصبح لا يستوعب ما يتعلمه؛
- تقييم أداء الأعمال الفرعية بصفة دورية؛
- خلق المكون جوا اجتماعيا للعملية التكوينية حتى يندمج الفرد في هذه العملية ويزيد الإقبال عليها.

يسمح التكوين أثناء العمل بتجنب مشكلات اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل، من خلال الإحتكاك المباشر ببيئة العمل، ويجنب المتكون كذلك من الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة له. كما أن الكثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن نعرف كيف تتم، بل يجب التمرس عليها. النتائج المنتظرة لهذا النوع من التكوين ستكون أفضل إذا طبق المتكون ما تعلمه من هذه العملية في عمله، ويكون التطبيق متاحا إذا كان رئيسه في العمل هو من كونه. يتم هذا التكوين وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن هنا تصبح العملية التكوينية جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة. لا تستدعي هذه العملية أي تكاليف

¹ أحمد العبادي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة وهران: كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2012/2013)، ص ص 70، 71.

إضافية مثل أجرة المكونين، وكراء قاعات التكوين وإبرام إتفاقية بين المنظمة ومركز التكوين لتدريب مواردها البشرية...

بالرغم من كل هذا إلا أن لهذا النوع من التكوين بعض السلبيات أهمها:

- لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة متنوعة؛
- محدوديته وانحصاره في محيط العمل؛
- انحصاره في حدود تجارب العاملين وخبراتهم؛
- عدم توفر الموظفين المتخصصين بالأعداد الكافية، لعمل الدراسات الميدانية وتحديد الإحتياجات التدريبية لأقسام المنظمة، وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية اللازمة.

التكوين خارج العمل:¹

يتم التكوين خارج العمل عن طريق "إرسال الموظف للتكوين في معاهد أو مراكز تكوينية متخصصة للرفع من كفاءته سواء في وظيفته الحالية التي يمارسها أو إكسابه مهارات جديدة لوظيفة أعلى أو في إدارة أخرى". تختلف مدة التكوين باختلاف الحاجات التكوينية لكل موظف، والمهم في هذا النوع من التكوين، هو عمل دراسة لتحديد من هم الموظفون في المنظمة الذين يحتاجون إلى التكوين، وهناك مؤشرات عديدة يمكن الإستدلال بها لمعرفة ذلك مثل:

- كثرة شكاوي المراجعين من سوء معاملة الموظف أو تأخيره لأعماله، الخ؛
- تقارير الكفاية التي يعدها عند رؤسائه؛
- تحليل الوظيفة ومسؤولياته ودرجة إتقان الموظف لهذه المسؤوليات وأوجه النقص لديه،

وبعد تحديد الموظف أو الموظفين الذين يعانون من مشاكل في العمل، يتم دراسة تحليلية Training Needs Analysis، لمعرفة أوجه القصور في أداء أعمالهم، وذلك بمقارنة الوصف الوظيفي للموظف وماهو مطلوب من أدائه Performance standards مع ما يقوم به الموظف فعلا Actual performance، ومن ثم يتم تحديد نقاط الضعف لدى ذلك الموظف، ومعرفة الجوانب التي يمكن تطويرها أو تحسينها بالتكوين، وبالتالي يتم حصر الموظفين الذين يعانون من نفس المشاكل وإرسالهم إلى معاهد تدريبية متخصصة سواء داخل اليلد أو خارجه.

¹ المرجع نفسه، ص ص 72، 73.

يرى البعض أن هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً.

يتميز التكوين الخارجي في مراكز التكوين المتخصصة داخل البلد أو خارجه بكونه يتيح أفاقاً أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة ينتمون إلى مدارس وخلفيات مختلفة. تصبح عملية التكوين بذلك مكاناً يتركز فيه خبرات العشرات من المتكويين، فضلاً عن مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل لا تتوفر داخل المنظمة.

وبالرغم من كل هذا إلا أن هذا النوع من التكوين لا يخلو من السلبيات والعيوب أهمها:

يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، إذ تعتمد المنظمة في التقييم على التقارير التي أعدها المتكويون بعد إنتهاء التكوين، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة؛

- باهظ التكاليف إذا ما قارناه بالتكوين داخل مكان العمل؛
- انعدام أو ضعف رقابة المنظمة على التكوين؛
- تركيزه على الجانب النظري من غير الإهتمام بحاجات المنظمة الفعلية.

2.4 عناصر التكوين:

التكوين في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتكوين وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، حيث تتمثل عناصر التكوين باعتباره نظاماً مفتوحاً في:

2.4.1 المدخلات:

وتنقسم إلى مدخلات بشرية التي تتمثل في الأفراد العاملين في منظمة ما والتحقوا ببرنامج تكويني معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، كما تتمثل في المكونين والمحاضرين ومعاونيهم. أما المدخلات غير البشرية فتتمثل في الأموال التي تنفق في التكوين والأجهزة، والوسائل المستخدمة، والقاعات والمقاعد، وغيرها من الأشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عملية التكوين؛ يضاف إلى المدخلات المعلومات والطرق والأساليب ويدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المكونون والمتكويين، والأساليب والطرق المستخدمة في عملية التكوين، كما تشمل أيضاً معلومات عن المنظمة مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي

تمارس بها، وتشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالتكوين؛¹

2.4.2 العمليات:²

وتعتبر الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمكونين حتى يمكنهم من إكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، وترتكز عملية التحويل على المراحل التالية:

◀ **المرحلة التحضيرية (التمهيدية):** إن وجود برامج تكوينية تترجم بالضرورة إلى وجود حاجة للتدريب وتعد هذه المرحلة من اهم العمليات التكوينية ككل، فهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التكويني.

وهناك شبه إتياف حول مجموع العناصر التي تدمج ضمن العملية التحضيرية وهي:

- تحديد هدف البرنامج التكويني .
- تحديد الأفراد المكونين والشروط الواجب توفرها بالمرشحين.
- تحديد الشروط والجوانب التنظيمية المتعلقة بانتظام المكونين ضمن البرنامج التكويني.
- تحديد المحاور التي ستبرمج في الدورة التكوينية.
- تحديد الزمان والمكان المراد تنفيذ فيها الدورة التكوينية.
- تحديد أسماء المشاركين في الدورة التكوينية.
- تحديد ميزانية التكوين والوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات واللوامز المطلوبة.

◀ **المرحلة التنفيذية:** وهي مرحلة تتفاعل فيها عناصر المدخلات فيما بينها وتتم عملية تحويلها، كما تتضمن هذه المرحلة حل المشاكل الطارئة التي تطرأ على عملية التنفيذ الخاصة بالبرنامج التكويني، وكذا تقييم نتائجه.

◀ **مرحلة المراقبة:** لكي تسير عملية تنفيذ البرنامج التكويني كما خطط لها يتطلب من مسؤولي التكوين متابعة تنفيذ تصميم البرنامج التكويني، وكذا تقييم نتائجه، باعتبار أن عملية المتابعة تعد من جملة

¹ وحيدة شرياف، مرجع سابق الذكر، ص ص 188، 189.

² كريم قروق، مرجع سابق الذكر، ص 81.

الأنشطة المستمرة، لأنها تغذي وتصلح النظمة التي تستدعي التغيير وخاصة تتابع استمرارية الأنشطة وأحداثها هي التي تعطي للنظام شكله البنوي.

2.4.3 المخرجات: تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التكوين من نتائج تكون في شكل تحسين أو عدم تحسين في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التكوينية، أو نمو وتحسن في أنشطة المنظمة أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل.¹

2.4.1 التغذية الإسترجاعية (المرتدة أو الراجعة للمعلومات): الآتية من البيئة إلى المنظمة، والتي تخص كل التصرفات التي تدخل في نطاق التكوين، وعندما تبدأ عمليات النظام في الإنبثاق والشروع في العمل تبدأ المعلومات ترتد إلى الأشخاص الملائمين لها في المنظمة، أي الأفراد القائمين بمهام التكوين، وربما إلى جهاز الحاسوب، فهي إذا عملية مقارنة للمخرجات التي هي النتائج مع المدخلات خاصة الأهداف المحددة مسبقا وبيان الإنحراف وتعديله بصورة مستدامة.²

¹ وحيدة شريف، مرجع سابق الذكر، ص 189.

² كريم قروق، مرجع سابق الذكر، ص 85.

3 المبحث الرابع: مراحل عملية التكوين

تتم العملية التكوينية عبر خمسة مراحل وهي:

3.1 مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

تتعلق مرحلة جمع المعلومات بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني، وكذلك بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء من داخل الإدارة أو من خارجها. ويمكن الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل المعلومات التي ترمي إلى إستخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التكوينية.¹

3.2 مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية:

إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على الإحتياجات اللازمة، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الإحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتحسين اتجاهاتهم، لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية. وتعود أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:

- أن رسم سياسة التكوين على أساس الإحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن، وهنا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في إعتبارها تحديد الإحتياجات التكوينية.
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الإتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقها.
- بدونها يصبح التكوين مجرد تضییع للوقت وللمال.²

¹ حسين جنوحات، التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010/2009)، ص37.

² ياسين بوعبدلي، مرجع سابق الذكر، ص76.

3.3 مرحلة تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة، ففي هذه المرحلة يتم فيها ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية (مادة أو محتوى تعليمي أو تكويني)، كما يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج.¹

3.4 مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

تعتبر هذه المرحلة بمثابة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى الوجود وبالتالي إدخاله حيز الخدمة، وفي هذه المرحلة يخرج برنامج التكوين إلى الميدان من أجل التطبيق وبالتالي يصبح ملموس ومنفذ، أي الشروع في تنفيذه ميدانيا وتحتوي هذه المرحلة على العناصر التالية:

- تحديد موعد إنطلاق وانتهاء الدورة.
- تطبيق خطة العمل.
- تنسيق المتابع الزمني لمواضيع البرنامج التكويني.
- متابعة ومراقبة وتقييم البرنامج التكويني.

3.5 مرحلة تقييم عملية التكوين:

تقييم الدورة التكوينية هي عملية قياس مدى تحقيق الدورة التكوينية للأهداف المسطرة في المرحلة الأولى بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثته على سلوك الموظفين، وذلك من خلال المتابعة الميدانية لأداء الموظف من حيث الفعالية، الكمية، النوعية بالإضافة إلى السلوك العام داخل المنظمة.²

¹ عادل أمين مهمل، "دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الإقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري"، علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، (م21، ع2، 28 أكتوبر 2018)، ص ص 201-221.

² خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخلاشة، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 137.

الفصل الثاني: الإطار المعرفي للأداء .

❖ تمهيد

❖ تعريف الأداء وعناصره

❖ محددات الأداء

❖ أنواع الأداء

❖ العوامل المؤثرة في أداء العاملين

❖ تقييم أداء العاملين

تمهيد:

لقي مفهوم الأداء إهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين في مختلف المجالات، وذلك لكون المؤسسات اليوم تشهد تطورًا هائلًا في مجال التكنولوجيا، مما فرض على المنظمات بمختلف أنواعها أن تعمل على تكوين وتوجيه أداء موظفيها إلى مستوى معين بما يتماشى والمستجدات البيئية والتغيرات العالمية في عالم العمل والأعمال، وبالتالي التحسين من أدائهم، باعتبار هذا الأخير كأداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها و الوسيلة الفعالة حتى تضمن بقائها و إستمرارها في مزولة نشاطها. ومن أجل الإحاطة بالجانب المفاهيمي للأداء كان لزامًا علينا التطرق إلى مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته، أنواعه العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى عملية تقييم أداء العاملين .

1 المبحث الأول: تعريف الأداء و عناصره

إنعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء؛ مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له؛ فمصطلح الأداء ليس حديثًا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أنه لا يوجد إتفاقًا عاما حول تعريفه، إضافة إلى الإختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلا كالكفاءة والفعالية، ويمكن تلخيص أهم هذه التعاريف فيمايلي:

1.1 المعنى اللغوي:

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية "To perform"، الذي إشتق بدوره من الفرنسية "performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل من أجل تحقيق أهداف مسطرة.¹

من معاجم اللّغة؛ يتضح أن الأداء من مصدر الفعل أدى ويقال أدّى الشيء أوصله والإسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.²

¹ أبوبكر بوسالم، هدى شهيد، " دور أسلوب كايزن(الأنموذج الياباني) في تحسين اداء المؤسسة"، الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (ع8)، ديسمبر 2017)، ص ص 627-640.

² لسان العرب، ابن منظور (بيروت: دار صادر، م14)، ص26.

1.2 المعنى الإصطلاحي: لقد تعددت واختلفت تعاريف الأداء الا انه يمكن ذكر اهمها كمايلي:¹

يعرف الأداء بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك وهو يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته، أما الإدراك فهو الوعي و الفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته، فهناك من لديه الجهد والقدرات لكن لا يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أدائه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد - كسول-، فإن أدائه كذلك سيكون ضعيفا من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

يعرف الأداء على أنه: تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.²

كما يعبر الأداء: عن إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

يعرف كذلك بأنه: " ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة".⁴

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2013/2014)، ص65.

² عمار كبير، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة البويرة: كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2014/2015)، ص59.

³ حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، ب.ط، 2000)، ص231.

⁴ عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال 2008/2009)، ص33.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الإجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفئ المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة."¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو ذلك الجهد الفكري أو العضلي، الذي يبذله العامل بهدف إتمام المهام الموكلة إليه بما يحقق أهداف المنظمة في نفس الوقت، كما أنه يتطلب إتباع مسيرة التحسين المستمر من حيث الجودة والنوعية وذلك من خلال الإعتماد على آلية التكوين، وكذا توفير الظروف الملائمة والمساعدة لأداء المهام.

1.3 أهم المصطلحات المرتبطة بالأداء:

• **الفعالية:** هناك اختلاف كبير في تحديد مفهوم الفعالية حيث يرى البعض أن الفعالية تحدد بمدى تحقيق الأهداف من وراء قياسها.

فهنالك من عرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في الدراسة"

وعرفت على أنها " الدرجة التي يستطيع فيها النظام المطبق في المؤسسة من تحقيق أهدافه "

إلا أن التعريف الأشمل من بين هذه التعاريف هو: " أنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك والقدرة على تحقيق التكيف والنمو والبقاء، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المستهدفة ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:²

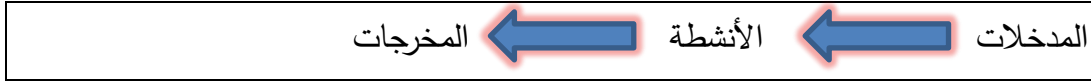
$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

¹ معجم المصطلحات الإجتماعية، أحمد زكي بدوي (بيروت، مكتبة لبنان، 1992)، ص310.

² عبد الكريم بوطرخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2012)، ص2.

- **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.¹

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$



$$\text{الملائمة} = \frac{\text{الهدف}}{\text{مستوى الرضا المتوقع}}$$

$$\text{الإنجازية أو المفعولية} = \frac{\text{مستوى الرضا المحقق}}{\text{النتيجة المحققة}}$$

$$\text{الإنجازية} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{ساعات العمل}}$$

يتضمن مفهوم الإنجازية كلا من الفعالية والكفاءة، أي أن الإنجازية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية و إلى جانب استخدام الأداء للإشارة إلى : الفعالية ، الكفاية ، الملائمة ، الإنجازية ، الإنجازية ، فإنه كثيرا ما يستعمل للتعبير عن القدرة التنافسية ، المردودية <الربحية>، آخذين بعين الاعتبار أن الأداء يتضمن أيضا معلومات أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات دوران العمل والغيابات ومدى الانتظام في العمل... الخ²

1.4 عناصر الأداء:

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة وهي:³

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007)، ص129.

² المرجع نفسه، ص130.

³ أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة (الجامعة الإسلامية بغزة: كلية التجارة، 2007/2008)، ص34.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

2 المبحث الثاني: محددات الأداء

نظرا لإختلاف نتائج الدراسات التي توصل إليها في هذا المجال فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء ومدى التفاعل بينها إلا أنه يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبيا عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:¹

1. **الدافعية:** تعرف بأنها "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى وإتجاه وإستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدموا هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات و المنظمات ، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

وهناك من يشير للدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها: "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشرطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد و بين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد. فغياب هذه التوقعات من العوائد (العلاوات، الترقية...) يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل. وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية و قوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على إستمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: "قوى تنشط و توجه السلوك وتحافظ على إستمرارية الجهد."

مهما إختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، و الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها خارج الفرد، أما الدافعية فهي أشياء داخل الفرد

¹ سهام بن رحمون، مرجع سابق الذكر، ص ص 71-75.

من خلال التعرض للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء تبين أنها عامل أساسي لنجاح الأداء لدى الإداري ومن خلالها يمكن إستخلاص جملة من مؤشرات الأداء وهي: مستوى الإنجاز، الإرتياح، الإحترام والتقدير للذات والآخرين فإذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف تعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

2. إدراك الدور: ويعني تصور الفرد للدور وإنطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها إنطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة ، وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه ، فمثلاً المكافآت التي يحصل عليها العامل (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته وجدارته، ويعتبرها دليل موضوعية الإدارة، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة ودليل على ذاتية الإدارة .

3. بيئة العمل: إن مكان العمل يسهل الأداء، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالإرتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية .

4. قدرة الفرد على أداء العمل : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، فيجب أن تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم، التدريب والخبرات .

ما يمكن التعليق عليه في المقارنة بين الدافعية والقدرة على الأداء، هي أنه قد يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توفر الدافعية للعمل، والعكس صحيح تماماً فقد يتوفر لدى العامل الدافعية للعمل ولكن دون القدرة على العمل وبالتالي ستؤثر في الأداء .

3 المبحث الثالث: أنواع الأداء

يتطلب تحديد أنواع الأداء إختيار المعيار الدقيق والعلمي، والذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع التي يتم على أساسها تصنيف أنواع الأداء

3.1 حسب معيار المصدر: ¹

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ. **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو أساسا ينتج ممايلي :

❖ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتباره مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

❖ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.

❖ **الأداء المالي:** و يكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3.2 حسب معيار الشمولية: ²

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولايمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

¹ جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة،(جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2008/2009)، ص76.

² المرجع نفسه، ص77.

3.3 حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء إقتصادي، إجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري كمايلي:¹

أ. **الأداء الإقتصادي:** يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الإقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

ب. **الأداء الإجتماعي:** يعد الأداء الإجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الإجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الإجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الإجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

ج. **الأداء التكنولوجي :** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية، أثناء عملية التخطيط وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

د. **الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

3.4 حسب معيار الوظيفة:²

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقاً لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الأفراد.... وسنذكر الأهم:

أ. **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد إلتزاماتها وتحقيق المردودية.

ب. **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة وجودة عالية مع تدنية التكاليف.

¹ نجاة مومي، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، 2008/2009)، ص 9-12.

² المرجع نفسه، ص 13.

- ج. أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها: التنوع، قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة وقدرتها على الإختراع والإبتكار
- د. أداء وظيفة الأفراد: يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من إنجازها وأداء مهامه بنجاح.

4 المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

إن مستوى أداء العاملين يتأثر بالعديد من العوامل أو المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تنعكس بدورها على الأداء ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- ❖ التي تمتلك وجود أهداف محددة: فالمنظمة خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.
- ❖ المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى هؤلاء الموظفين .
- ❖ إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه .
- ❖ مشكلات الرضا الوظيفي : فضعف الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل .

إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة إستغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

- عوامل إقتصادية (كالتضخم)
- عوامل إجتماعية (كالبطالة)

¹ أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، مرجع سابق الذكر، ص ص 627-640.

- عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)
- عوامل سياسية، قانونية (كالإستقرار السياسي والأمني).

5 المبحث الخامس: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم الأداء من المهام الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة إدارية وذلك لأنها وسيلة يتم من خلالها الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في المؤسسة وبالتالي تحديد مدى كفاءة وفعالية أداء العاملين.

5.1 تعريف تقييم أداء العاملين :

➤ **تعريف التقييم:** هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه " إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء".

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا، وذلك بتحليل المعلومات المتوفرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.¹

➤ تعريف تقييم الأداء :

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر، ويمكن تلخيص الأكثر تداولاً فيما يلي:
يعرف تقييم الأداء: " على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذا، أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".²

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة المسيلة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006/2005)، ص4.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ب.ط، 2004)، ص285.

ويعرف أيضا بأنه: " هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعيف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها".¹

ويقصد بتقييم الأداء: دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق الترقية . والملاحظ أن المفهوم ركز على نقطتين:²

الأولى: أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثانية: أن التقييم يشمل نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إذ أنه يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالإستمرارية لأنه يحدث طول الوقت، فمن وجهة نظر العامل تقييم الأداء يحقق له هدفين:

- تقييم الأداء ومدى نجاحه في العمل الحالي.
- تحديد إمكانية النمو والتقدم (الترقية) بالنسبة للفرد.

5.2 فوائد تقييم الأداء :

يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:³

◀ رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن إعتداد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل، ط3، 2007)، ص378.

² أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010/2009)، ص117.

³ عمار بن عيشي، مرجع سابق الذكر، ص ص 6-8.

وبالإدارة. كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الإستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته.

◀ إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

◀ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءة والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

◀ الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى إستفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

◀ استمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

◀ تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لإختيار

العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

➤ توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية :

عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

➤ يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

5.3 طرق تقييم الأداء :

رغم تعدد وتباين طرق قياس الأداء، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طريقتين أساسيتين وهما: الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة، بحيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وتركز على الأداء الجماعي.¹

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق الذكر، ص25.

1. الطريقة التقليدية: وتتكون من عدة طرق فرعية، أهمها:

✓ طريقة الترتيب:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم كل مدير بترتيب العاملين معه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.¹

✓ طريقة المقارنة الثنائية:

- مقارنة كل فرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم
- تكون هذه المقارنة ثنائية أو زوجية
- بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين²

✓ طريقة التدرج:

- يضع المقيم تصنيفاً للأداء كأن يقول: أداء ضعيف، أداء مقبول، أداء متوسط، أداء جيد.
- تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذا التصنيف
- يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول....الخ)³

✓ طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution على عملية الترتيب أيضاً، ولكن بشكل مختلف، وغالباً ما يتم ترتيب العاملين في مجموعات وفق درجات تحددها المنظمة، كما هو موضح فيما يلي:

- تحديد نسبة مئوية معينة لكل تصنيف ← مثلاً: 20 يكون أدائهم ضعيفاً 10% متوسطاً...الخ
- وضع الأفراد في مجموعات وفقاً لأدائهم 40% أدائهم جيد (المجموعة الأولى)، 32% أدائهم متوسط (المجموعة الثانية....الخ)⁴

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجياي عولمي (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014)، ص 230.

² علي غربي، إسماعيل قيصة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق الذكر، ص 143.

³ المرجع نفسه، ص 144.

⁴ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق الذكر، ص 230، 231.

✓ طريقة التدرج البياني:

- تحديد عدد من الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته..الخ)
- تقييم كل فرد وفقا لدرجة إيمتلاكه لهذه الخصائص
- تحديد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا.

✓ طريقة القوائم المراجعة:

- تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة ، مثل: الشكل رقم (2)

لا	نعم	العبارات(الأوصاف السلوكية)
+		هل يتبع تعليمات المشرف
	+	ينجز عمله بإتقان
+		يتقيد بأوقات الدوام الرسمي

المصدر: علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ص145.

- يستخدم المقيم هذه القوائم المعدة من قبل الإدارة
- يختار المقيم أو المشرف العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد الذين هم بصدد التقييم، مثل: هل يتبع العامل تعليمات المشرف (المشرف في هذه الحالة يختار إما نعم أو لا.
- عندما ينتهي المشرف من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة.
- تقوم الإدارة بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة.
- يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.¹

✓ طريقة الاختيار الإجباري:

- يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل.
- تتكون كل صفة من زوج من الصفات
- يصف (زوج من الصفات) في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب مثل:

يتقن العمل..... يعمل بجدية ← زوج من الصفات الإيجابية

¹ علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، مرجع سابق، ص145.

غالبا ما يتعب..... يتأخر عادة عن العمل ← زوج من الصفات السلبية

• تقوم الإدارة بجمع تقييمات المشرف على العبارات

• تعطيها درجات (سرية لا يعرفها المقيم)¹

تتميز هذه الطريقة بان الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المنظمة. وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم.²

✓ طريقة الحوادث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناءا على قائمة محددة مسبقا خلال فترة التقييم، ويتم الإحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا، كما أن مفهوم "الحدث الحرج" قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا.³

2. الطريقة الحديثة: وتنقسم كما يلي:

✓ طريقة التدرج البياني السلوكي:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويبقى الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد او ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.⁴

¹ المرجع نفسه، ص ص 145، 146.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1997)، ص133.

³ المرجع نفسه، ص133.

⁴ عبد الكريم بوبرطخ، مرجع سلبق الذكر، ص33.

✓ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.¹

✓ طريقة الإدارة بالأهداف: (Management of objective)

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك. وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

- ◀ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
- ◀ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.
- ◀ إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.²

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق الذكر، ص38.

² كامل برير، مرجع سابق الذكر، ص134.

✓ طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتس المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة تخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.¹

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق الذكر، ص39.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة النظرية توصلنا إلى مجموعة من الأفكار الأساسية بخصوص علاقة التكوين بالأداء ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وبالتالي يمكن القول أن؛ التكوين يعتبر من بين أهم الخطط الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات لاسيما الإقتصادية منها، وهذا بهدف أساسي وهو الإستثمار في العنصر البشري والذي يعتبر الحجر الأساسي لكل المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة قادرة على أداء مهام العمل بشكل جيد وهو أيضا المصدر الذي نتحصل من خلاله المؤسسة على إحتياجاتها، وهو الوسيلة الناجعة لضمان استمراريته ووجودها، وكذا قدرتها على دخولها في سباق التنافس مع المؤسسات المنافسة لها، ومواكبتها للبيئة التي تعمل فيها.

وبالتالي فإنه أصبح من الضروري التركيز على العنصر البشري، وتحديد مواطن الضعف والقوة لديه، وهذا بغرض معالجة نقاط الضعف من خلال تصقيط مهاراته ومعارفه التي تعاني من نقائص، ومن جهة أخرى لمعرفة كيفية إستخراج نقاط قوته وإبرازها واستغلالها بالطريقة الصحيحة، مما يكرس عودتها بنتائج إيجابية على الفرد المكون والمؤسسة في آن واحد. وكل هذا طبعا بالإعتماد على آلية التكوين التي تساهم في تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالمكون والتي تتمثل في زيادة أجره، أو ترقية لمنصب أعلى.

إن التكوين يعتبر كحافز مهم للفرد، تدفعه لبذل المزيد من الجهد في الأداء، ويمثل النقطة الجوهرية التي تحدث الفارق في المردودية بين المؤسسات. كما أن الأداء هو الدافع الرئيسي الذي وجد من أجله التكوين، وذلك لأن هذا الأخير هو الذي يسمح بتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية . كما أن للتكوين دور في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة ويساعدها في إنفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

ولذلك يمكن القول أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية لما يحققه من نتائج إيجابية للمؤسسة والأفراد خصوصا في ظل بيئة متغيرة، فالتكفل بالموارد البشري أساس كل تقدم وتطور حتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية والتطور .

كما أنه يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى مآلديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم.

وبالتالي فإنه أصبح من الخطأ أن تعتبر المؤسسات أن الإنفاق على تكوين العمال مجرد إسراف وهدر للأموال، بل إنها عملية استثمار في المورد البشري على المدى البعيد ولا يمكن الإستغناء عنه باعتباره عنصراً فعالاً وحساساً، وعلى المؤسسات اليوم أن تهتم به وتعطيه القيمة الفعلية وتضعه على رأس عوامل الإنتاج. فقيام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية ليس الغاية منه تحسين كفاءتهم وقدراتهم المهنية فحسب بل من أجل تحسين وتطوير أدائهم الذي يؤدي إلى تطور وتحسن الأداء في المؤسسة ككل.

كما ان اللجوء إلى آلية التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو مجموعة من الأفراد ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج التحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة، وفي مجال تقييم الأداء فإن فعالية التكوين تعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد، حيث أن التكوين غير الفعال يتسبب في حرمان الفرد من الحصول على التقييم المناسب. والمنظمة التي توظف الفرد الحاصل على تكوين وصاحب خبرة، هي توفر لنفسها الكثير من الجهد والمال والوقت.

قائمة المراجع:

الكتب:

- ابن منظور، قاموس لسان العرب، (بيروت: دار صادر للنشر والتوزيع، المجلد 14) د س ن.
- بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، 1992).
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1997).
- غربي علي، قيرة اسماعيل، سلاطنية بلقاسم، تنمية الموارد البشرية، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007).
- فلاح عداي الحسيني حسن، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار وائل للنشر، 2000).
- كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2014).
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).
- محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006).
- محمود كاظم خضير، ياسين كاتب الخلاشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006).

أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

- بن رحمون سهام، بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، (أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014).
- بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2005/2006).
- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة الجرارات الفلاحية، (مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010).

- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة - أنموذجا -، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013).
- بوعبدلي ياسين، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، دراسة حالة: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المديرية الجهوية بالجلفة، (مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2010/2011).
- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009).
- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2010).
- جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات: دراسة حالة مركب المحركات والجرارات، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص التحليل والإشراف الإقتصادي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2009).
- جنوحات حسين، التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2010).
- شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، (أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2015/2016).
- شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008).
- العبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي: دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران، 2012/2013).

- عكاشة أسعد أحمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "platel" في فلسطين، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، 2008/2007).
- فوزي الخطيب عبير، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، (رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2009/2008).
- قروق كريم، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية، جامعة الجزائر 3 2013/2012).
- كبير عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة 2015/2014).
- مومي نجاة، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة 2009/2008).
- يحيوي عبد القادر، دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع أدرار، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران 2014/2013).

المجلات والمقتنيات والدوريات:

- بوسالم أبوبكر، شهيد هدى، دور أسلوب كايزن "لأنموذج الياباني" في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، د د ن (العدد 8، ديسمبر 2017).
- مهمل عادل أمين، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة، د د ن (المجلد 21، العدد 2، 28 أكتوبر 2018).
- ميلودي محمد كريم، سعيادات نجمي، غعالية وتقييم التكوين في المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، د د ن (المجلد 6، العدد 2، 2017).