

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND
SCIENTIFIC RESEARCH

AKLI MOHAND OULHADJ UNIVERSITY

-BOUIRA-

COLLEGE OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة علم النفس

قسم علم النفس وعلم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

مخوان المذخرة

التكوين المهني وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

إشراف الدكتورة:

شادي فاطمة

من إعداد الطالبتين:

- عبدو صارة

- علواش آمال

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ "

{ سورة المجادلة، الآية 11 }

صدق الله العظيم

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله المتصف بصفات الكمال، المنعوت بنعوت الحلال الذي علم ما كان وما يكون وما هو كائن في الحال والمآل، له سبحانه الحمد والشكر والنعمة والفضل والخلق والأمر والثناء.

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " ويقول المصطفى صلى الله عليه وسلم:

« من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم بمعروف فكافئوه فان لم

تستطيعوا فادعوا له». وتطبيقا لهذا الحديث وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر

الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة " شادي فاطمة " على حسن قبولها الإشراف على

هذا العمل والتي غمرتنا بفيض علمها وكثير نصحتها وحسن خلقها وطيب

معاملتها ومساعدتها وعدم بخلها علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة وصبرها

الطويل معنا فلك كل الشكر والتقدير .

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم

قراءة هذا العمل وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة

كما نشكر كل من قدم لنا مساعدة سواء بكتاب أو معلومة أو حتى توجيه

لإنجاز هذا العمل، أساتذة كانوا أم طلبة أو حتى أصدقاء الذي جمعنا بهم حب

العلم وشغف العمل.

إهداء

بسم الله وكفى، والسلام على عباده الذي اصطفى والسلام على نبينا المصطفى ومن

منطلق الحب اهدي الفرحة بإتمام عملي هذا إلى:

إلى التي رعنتني بقلبيها قبل عينيها، وحضنتني بأحشائها قبل يديها، إلى الروح التي عانقت

روحي إلى أعظم امرأة في حياتي "أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى اليد التي أمسكت يدي فلم تفلتني أبدا، إلى من حرم راحته لأجلي، إلى الذي علمني

حسن الفضيلة، فوعده بالاجتهاد وتجنب لكل رذيلة، إلى الذي أعطاني كل شيء "أبي

الغالي" أطال الله في عمره.

إلى القلب الطيب والحضن الدافئ إلى روعي الثانية "أختي حبيبتي زينب"

إلى الملاذ الآمن، إلى الأذن المنصتة دائما وأبدا إلى الناصحة قبل المعاتبه "أختي مريم"

إلى التي ظفرت بها حب او رزقني الله به اخيرا سندي أختي حبيبة قلبي "حده"

إلى التي أقول فيها يدي اليمنى، والكتف الثابت الذي لا يميل، وقطعة من الأم تورد لي

الحياة، وتشرق الروح عند رؤيتها أختي الحبيبة "أمينة"

إلى آخر العرجون وسكرة البيت، إلى عنوان فرحتي وبهجة روعي إلى التي لا أحد يأخذ مكانها

في قلبي إلى التي قيل فيها ختامها مسك أختي "شيشو"

إلى شموع البيت إلى الضحكة البريئة "أنفال - عبد المنعم- نور أية"

إلى التي لم يكن اسمها حنان عبثا، فغمرتني بحبها وحنانها " ابنة خالي"

إلى من كانت ضحكتي من القلب معهم إلى أجمل ذكرياتي بوجودهم صديقاتي: خولة-

نجاح- أمال- حنان-

إلى من شاركتني إنجاز هذا العمل زميلتي وأختي "أمال" وعائلتها الكريمة

إلى من أحبني بصدق، وكان حبه نبضا لقلبي

صارة

إهداء

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.

لله جل جلاله إلا من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلا ملاكي وبسمتي في الحياة إلا معنى الحب والحنان إلا شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من قرن الله اسمه باسمها وأوصى ببرها ووضع آخر ما نطلب تحت قدمها أمي الحنونة حفظها الله .

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حبه إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كان سببا في وجودي إلى من اعتبره قدوتي في الحياة أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوما اهتدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد أبي الحنون حفظه الله .

إلى ورود المحبة وينابيع الوفاء إلى من تقاسمت معهم الأحزان والأفراح تحت سقف واحد :

إخوتي : عيسى ، محمد

أخواتي : سعاد ، أحلام ، حدة

إلى جدتي اطلال الله في عمرها

إلى اخوالي وأعمامي حفظهم الله

إلى كتاكيت العائلة : مريم ، أميرة ، سلسبيل ، عبد الناصر

إلى من تقاسمت معه الأفراح والأحزان إلى السند الثابت واليد الممدودة لي دائما وأبدا إلى رفيق روحي

وشريك حياتي " زوجي العزيز عبد الرؤوف "

إلى من شاركتني إنجاز هذا العمل صديقتي و اختي " صارة عبدو "

إلى رفيقات دربي، إلى من جمعني بهم المحبة قبل الدراسة فتقاسمنا حلو الحياة ومرها صديقاتي :

صارة، خولة، نجاح، حنان، دنيا.

آمال



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات	الرقم
	شكر	01
	إهداء 01	02
	إهداء 02	03
	فهرس المحتويات	04
	فهرس الجداول	05
	فهرس الأشكال	06
	ملخص بالعربية	07
	ملخص بالفرنسية	08
	ملخص بالإنجليزية	09
01-02	مقدمة	10
الجانب النظري		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
06-05	إشكالية الدراسة	11
06	فرضيات الدراسة	12
07	أهمية الدراسة	13
07	أسباب اختيار الموضوع	14
08	أهداف الدراسة	15
08	المفاهيم الأساسية للدراسة	16
12-08	الدراسات السابقة	17
14-13	التعقيب على الدراسات السابقة	18
الفصل الثاني: التكوين المهني		
16	تمهيد	19
18-17	مفهوم التكوين المهني	20

19	خصائص التكوين المهني	21
20	أهمية التكوين المهني	22
22-21	مبادئ التكوين المهني	23
24-22	شروط التكوين المهني	24
26-25	اساليب نجاح العملية التكوينية	25
28-27	أهداف التكوين المهني	26
29	أنواع التكوين المهني	27
30	معوقات التكوين المهني	28
34-31	مراحل التكوين المهني	29
35	خلاصة	30
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي		
37	تمهيد	31
39-38	مفهوم الأداء الوظيفي	32
40	عناصر الأداء الوظيفي	33
42-41	مكونات الأداء الوظيفي	34
43	أهمية الأداء الوظيفي	35
45-44	محددات الأداء الوظيفي	36
47-46	أبعاد الأداء الوظيفي	37
48	مستويات الأداء الوظيفي	38
49-48	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	39
50	أسرار تقييم الأداء الوظيفي	39
53-52	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	40
54	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	41
55	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	42
56	أنواع تقييم الأداء الوظيفي	43
57	طرق تقييم الأداء الوظيفي	44
58	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	45
59	دور التكوين المهني في تحسين الأداء الوظيفي	46

60	خلاصة	47
	الجانب التطبيقي الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية	
65	تمهيد	48
66	الدراسة الاستطلاعية	49
67	مجالات الدراسة	50
68	مجتمع الدراسة	51
69-68	عينة الدراسة	52
71-70	أدوات جمع البيانات الدراسة	53
72	الخصائص السيكومترية	54
73-72	أساليب المعالجة الإحصائية	55
74	خلاصة	56
76	خاتمة	57
82-78	قائمة المراجع	58
	الملاحق	60



فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم
57	جدول رقم (01) يوضح قراءة المديرين لتقييم الأداء	01
68	جدول رقم (02) يوضح حجم العينة	02
69	جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
69	جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
69	جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
69	جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06

فهرس الأشكال:

الصفحة	الأشكال	رقم
42	الشكل رقم 01 يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	01
46	الشكل رقم 02 يوضح محددات الأداء الوظيفي	02
47	الشكل رقم 03 يوضح أبعاد الأداء البشري	03

ملخص:

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر التكوين في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين التكوين المهني والأداء الوظيفي لدى عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة، والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على العلاقة التي تربط التكوين المهني والأداء الوظيفي حيث استخدمنا المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة قدرت بـ 70 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الجلفة واستعملنا الأدوات التالية: المقابلة، الاستبيان واستخدمنا في المعالجة الإحصائية معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين الموظفين حيث توصلنا إلى نتائج التالية :

- للتكوين المهني علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.
- للبرامج التكوينية علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.
- لتكوين الأفراد داخل بيئة العمل علاقة إرتباطية بأداء موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.
- لتكوين المهني خارج بيئة العمل علاقة إرتباطية بأداء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.

الكلمات المفتاحية: التكوين المهني، الأداء الوظيفي، الكفاءة ، الفعالية.

Résumé :

A travers cette étude on a essayé de mettre en lumière l'impact de la formation sur l'amélioration de ressources humaine dans l'entreprise

Cet mémoire a comme objectif de montrer la relation entre la formation professionnelle et la performance dans un échantillon des fonctionnaires de l'entreprise de communication de la wilaya de Djelfa annexe de la commune de Djelfa

Pour savoir a travers et mieux connaître la relation de formation professionnelle et le système de notation des fonctionnaires alors en a utiliser la méthode analytique descriptive dans Cette étude est pratique sur des échantillons variés de 70 fonctionnaire et en traitement systématique en a utilisé : l'entretien, le questionnaire, et dans le traitement statistique nous avons utilisé le coefficient de corrélation de (Pearson) pour tester la relation antre les employés, ou' nous avons atteint les résultats suivants :

La formation professionnelle a une relation corrélative avec la performance au travail chez les employés de la société Algérie télécom de l'état de DJELFA.

. Branche algérienne de l'état de DJELFA. Les programmes de formation out une relation corrélative avec la performance au travail des employés de la société Algérie télécom, filiale de l'état de DJELFA. Forme les individus au seui de l'environnement de travail une relation corrélative avec la performance des employés de la société Algérie télécom de l'état de DJELFA.

La formation professionnelle est une relation corrélative hors de l'environnement de travail pour la performance des employés de la société Algérie télécom de l'état de DJELFA.

Mots clés : *formation professionnelle, performance au travail, effcience, efficacité.*

Summary:

This study to shed light on the Impact of training on improving the performance of the human resource in the institution , as this study aimed to reveal the nature of the relationship between vocational training and job performance among sample of employees, Algeria telecom, Djelfa branch, through which we seek to identify the relationship which links vocational training and job performance, where we used the descriptive approach, and the study was applied to sample of 70 employees in Algeria telecom of Djelfa, and we used the following tools: interview, questionnaire, and we used statistical treatment the pearson correlation coefficient.

To test the relationship between employees we reached the following results:

- *Vocational training has a correlative relationship with job performance among etisalat employees Algeria branch of the state of Djelfa.*
- *The training programs have a correlative relationship with the job performance of etisalat employees Algeria branch of the state of Djelfa.*
- *To form individuals within the work environment a correlative relationship with the performance of etisalat employees Algeria branch of the state of Djelfa.*
- *Professional training outside the work environment has a correlative relationship with the performance of etisalat employees Algeria branch of the state of Djelfa.*

Keywords: *professional training, job performance, efficiency, effectiveness.*



مقدمة

مقدمة:

يعتبر التكوين المهني من المواضيع بالغة الأهمية في الوقت الحالي، وذلك من خلال التطور التكنولوجي الكبير في مختلف مجالات الحياة العملية و العلمية. الأمر الذي أجبر جميع المؤسسات إلى معاصرة هذا التطور و تبني نظام فعال يسعى إلى تحسين و رفع من كفاءة و فعالية عمالها تفاديا لوقوع الأخطار للعمال و الآلات من جهة، و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى و اهتمام المؤسسة بتبني نشاط التكوين يضمن لها الاثنين معا.

لذا أصبحت حاجة العمال للقيام بتكوين مهني من أجل تحسين قدراتهم ضرورة حتمية، من أجل تزويد المتكويين بالمعلومات و الأساليب المتنوعة و المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، وكذا تحسين قدراتهم و مهاراتهم، و السعي لتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم. و يعتبر التكوين المهني من المواضيع التي أثارت و لازالت تثير الكثير من الجدل في البحوث العلمية، منذ أن وجدت إدارة الموارد البشرية، و هي تسعى إلى الإجابة عن السؤال التالي : كيف يمكن أن نحقق نسبة عالية من الأداء الجيد و الفعال، مع ضمان استقرار العمال في مناصب العمل بكل راحة وطمأنينة ؟

إن بقاء المؤسسة واستمرارها في ظل المنافسة مرهون بمستوى الأداء الوظيفي لعمالها، فامتلاكهم للمهارات و المعارف و الكفاءات المتجددة من شأنه أن يحسن من مستوى أدائهم، حيث يتأثر أداء الأفراد بالرصيد المعرفي و قدرة المؤسسة على تكوين عمالها بشكل فعال، من أجل الوصول إلى مستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية.

لذلك نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء الوظيفي ومن بينها التكوين المهني.

وسنركز في دراستنا الحالية على موضوع التكوين المهني و ربطه بمتغير الأداء الوظيفي، الذي يعتبر من العناصر المهمة في إدارة الموارد البشرية، لأنه يعد من ولاء الفرد للمؤسسة؛ يجعل الفرد في استعداد تام لبذل كل جهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال السعي إلى رفع مستوى أدائه و قدراته المهنية. فحسب دراسة زكاري كلثوم (2018) التي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة التكوين في تزويد الموظف بمهارات و معارف في أداء العمل مما يزيد من كفاءته في تحسين عمله. واتضح من خلال دراستها أن هناك قصور عام في إدراك و فهم أساليب تقييم الأداء قبل و بعد إجراء التكوين في المؤسسة، و أوصت إلى ضرورة تركيز القائمين على عملية التكوين بدراسة معدلات تطور أداء المتكويين قبل و بعد نشاط التكوين.

وتكمن أهمية دراستنا المحلية في الحصول على معطيات ومعلومات حول العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة التي لها أثر على الموظف وعلى المؤسسة، ذلك كونه موضوع يثير اهتمام الكثير من الباحثين، وأيضا موضوع يتعلق بالعمل لأنه يمس العامل والمؤسسة من أجل الزيادة في المردود ومعرفة كيفية الرفع من الأداء الوظيفي من خلال التكوين المهني.

حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي حيث قسمنا الجانب النظري إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول تناولنا فيه الإطار العام للدراسة وتضمن إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات مع اقتراح الفرضيات التي جاءت كإجابات مؤقتة حول الدراسة، إضافة إلى أهمية الدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة وصولا إلى عملية التعقيب على هذه الدراسات.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه موضوع التكوين المهني من حيث المفهوم والأهمية، الأهداف، مبادئ، الأنواع، الأساليب، المراحل، معوقاته وشروط نجاحه.

وفي الفصل الثالث تناولنا موضوع الأداء الوظيفي من حيث المفهوم، العناصر، المكونات، الأهمية، المحددات، الأبعاد، المستويات، العوامل، وكذا أسرار قوة الأداء، ثم ماهية تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، الاستخدامات، الأنواع، طرق التقييم، خطوات قياسه، وماهي علاقة التكوين المهني بالأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة بدءا بالدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، التعرف على مكان إجراء الدراسة المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة، ووصف مجتمع الدراسة واختيار العينة كذلك أدوات جمع المعلومات.

إلا أن الظروف الحالية حلت دون إجرائنا للدراسة الميدانية وهذا تماشيا مع الوضعية الوبائية كوفيد (19) كما تم عرض كل ما كان مقرر القيام من أساليب إحصائية، مع ذكر أهم التوصيات والخاتمة ثم عرض قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

وفي الأخير لا يسعنا سوى القول أننا تمكنا من إنجاز هذه المذكرة والتي هي معارف اكتسبناها أثناء التكوين العلمي سواء من الأساتذة المشرفة أو من أساتذة رافقونا خلال مشوارنا الدراسي، وعليه نحن لا ندعي الكمال و المعرفة فإذا وفقنا في إنجاز هذه المذكرة فذلك من فضل الله وما كنا نطمح إليه، وإذا العكس فما العصمة و الكمال إلا للواحد الأحد.



الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1_ الإشكالية

2_ الفرضيات

3_ أهمية الدراسة

4_ أهداف الدراسة

5_ أسباب اختيار الموضوع

6_ تحديد المفاهيم

7_ الدراسات السابقة

8_ التعقيب على الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

في ظل التغيرات الراهنة على مختلف الجوانب أيقن الباحثون إن التنمية والنهوض بالمؤسسة لا يقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال فقط، بقدر اعتمادها على رأس مال بشري بكميات وإمكانيات وكفاءات عالية مكونة ومتحمسة للعمل بجهد، يرفع من إنتاجية المؤسسة والنهوض بها.

فالعنصر البشري من أهم مفاتيح النجاح الاقتصادي بالنسبة للدول بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، حيث انتقل الاهتمام بالعنصر البشري من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي ومن ثم كان الاهتمام العالمي به. فأصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بعمليات الاستقطاب واختيار أفضل الأفراد وهكذا بدأت تظهر أهمية العنصر البشري من حيث الأداء والإنتاجية للمؤسسة، وانعكاس ذلك على الاقتصاد، فالتخطيط السليم للقوى العاملة يوفر للمؤسسات تحديد حجم الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات الكفيلة للاستفادة منها والعمل على تزويدها بكافة الموارد التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم المعارف و المهارات التي يمكن اكتسابها في وقت سابق و هنا تزيد حاجة الفرد إلى تحديث أدواته و مهاراته و معارفه و اكتساب مهارات جديدة و تطوير و تنمية السابقة منها ، ومن هنا تظهر الحاجة الضرورية للتكوين و البرامج التكوينية التي لا بد منها داخل المؤسسة ، وهو ما أشار إليه الباحث "عمر بلخير جواد" في دراسته بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية " حيث ركزت في هذه الدراسة على أن الهدف من التكوين هو تنمية معارف الأفراد و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل اتجاهاتهم.

فالتكوين هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والقدرات اللازمة للقيام بالأعمال وزيادة كفاءة العمال وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة، فالمؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها تهدف من وراء تكوينها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل.

كما أشار إليه الباحث "بلقاسم سلاطنة" في رسالته بعنوان "التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر" حيث أكد أن التكوين المهني هو المتطلب الأساسي لتحقيق أي تنمية اقتصادية، وهو استثمار فعال لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق التوازن والاستقرار في الأداء.

فالتكوين المهني هو عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية تأدية أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون بها في تهدف إلى رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم.

و نظرا للتحويلات العديدة في شتى المجالات بدأ الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم عنصر في العملية الإنتاجية، و محورا رئيسيا و هاما لمواجهة مختلف الصعوبات، فعملية تحسين أداء العاملين هي من أهم الأمور التي تهتم بها المؤسسات حيث تساعد في التعرف و الكشف عن أهم المميزات التي يتميز بها العامل من قدرات كامنة و طاقات و صفات أخرى، و ذلك بهدف استثمارهم أفضل استثمار لتحقيق أقصى النتائج و معرفة مختلف نقاط الضعف لدى العاملين و مساعدتهم على الرفع من قدراتهم و أدائهم من خلال برامج التكوين المهني التي تعمل على تحسين مستواهم و جعلها تتلاءم مع مختلف التغيرات الجديدة .

هذا ما يؤكد تصادم وتعارض الدور الذي يلعبه التكوين نظرا لحجم مسؤوليته، بين العمال والمؤسسة لتحقيق أهدافها، وقد استلزم هذا إلقاء الضوء على موضوع التكوين المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي والبحث في العلاقة الموجودة بينهما.

وعليه يمكننا طرح التساؤل العام التالي:

هل للتكوين المهني علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة إتصالات

الجزائر فرع ولاية الجلفة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية:

❖ هل للبرامج التكوينية علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة؟

❖ هل للتكوين المهني داخل بيئة العمل علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة؟

❖ هل للتكوين المهني خارج بيئة العمل علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2-الفرضية العامة:

للتكوين المهني علاقة إرتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

فرع ولاية الجلفة.

2.2- الفرضيات الجزئية:

- ❖ للبرامج التكوينية علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.
- ❖ للتكوين المهني داخل بيئة العمل علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.
- ❖ للتكوين المهني خارج بيئة العمل علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.

3. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع فيما يلي:

- ضرورة معالجة موضوع التكوين المهني وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- الحصول على معطيات ومعلومات حول العلاقة بين متغيرين محل الدراسة التي لها أثر على العامل من جهة، وعلى المؤسسة من جهة أخرى.
- موضوع حيوي يستقطب اهتمام الباحثين في شتى الميادين خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- موضوع حساس يتعلق بالعمل، باعتبار انه أداة من أدوات الإنتاج والازدهار.
- معرفة كيف يساهم التكوين المهني الفعال في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

4. أهداف الدراسة:

- تهدف أي دراسة علمية إلى الإجابة عن بعض التساؤلات تحقيق الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ومن أهم هذه الأهداف:
- توضيح العلاقة بين التكوين المهني والأداء الوظيفي.
 - تنمية الشخصية المهنية للعامل من خلال التكوين المهني وبرامجه.
 - تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.
 - محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين المهني في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب ذاتية:

❖ الرغبة في دراسة موضوع التكوين والدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا من أجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية.

❖ التخصص العلمي الذي ندرس فيه.

❖ الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري ونظيره الجانب التطبيقي.

❖ الشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع الذي يعد من أهم مواضيع هذا التخصص.

الأسباب الموضوعية:

❖ اعتبار التكوين هو الوسيلة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحسين أداء العاملين.

❖ قابلية الدارسة للبحث وإمكانية النزول به للميدان.

❖ الحاجة المستمرة للقيام بمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع من أجل تحسين المؤسسات بأهمية المورد البشري والاعتناء به.

❖ التزايد المستمر للأخطاء المهنية، وانخفاض مستويات الأداء في المؤسسات والتكاليف الخطيرة الناتجة عنها.

6. تحديد المفاهيم:

تعد مرحلة تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته حيث تعتبر مرجعا مهم في تعامل مع مشكلة بحثه حيث تم التطرق إلى كل من التكوين، الأداء، وأداء العاملين.

1.6-التعريف الإجرائي للتكوين المهني:

هو مجال من المجالات المهنية التدريبية التي يقوم على تدريب الأفراد، بحيث يعمل على منح الفرد خبرة معينة في المؤسسات الحرفية والمهنية، وذلك من خلال عمل ورشات تدريبية والزيارات للمؤسسات المهنية وذلك لاكتساب خبرة وتطوير العاملين.

2.6-تعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو تنفيذ عمل وما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به، فالأداء يمثل الأثر الناتج من خلال تداخل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور. وهي المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عند طريق العاملين فيها.

7. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بلفاسم سلاطنة "التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر": هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، في علم الاجتماع من جامعة قسنطينة، سنة 1997.

قد أجريت هذه الدراسة بمركب المحركات و الجرارات بولاية قسنطينة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية و هي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية، وإحدى أساليب المنهج الوصفي ، ففي الجانب التطبيقي اعتمد على الملاحظة و المقابلة والاستمارة و السجلات و الوثائق في جمع البيانات ، فقد حاول الباحث في ضوء هذه الدراسة أن يجيب على إشكالية بحثية مفادها أن : هناك علاقة بين التكوين المهني و إنتاجية العامل، و عليه فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا ، و هذا ما يؤكد صدق الفرضية العامة للدراسة و تتمثل هذه النتائج في :

❖ رفع إنتاجية العامل لا يتطلب التجديد التكنولوجي، بل يتعداه إلى تكوين وتهيئة الإطار والعناصر البشرية المكونة مهنيًا.

❖ أن مشاركة العامل في إعداد تكوينه تجعله لا يفتقر بعزله عن العملية التكوينية، وكذلك تمنحه فرص أكبر لتقبل عملية تكوين مهني.

❖ هدف التكوين المهني ليس تحسين الإنتاج فقط بقدر ما هو تنمية القدرات الجسمية والفكرية للفرد وفقا للمعايير التي تحكم محيطه الخارجي.

الدراسة الثانية: بودوح غنية "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية والأداء الموارد البشرية" : هي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد البشرية للسنة الجامعية 2012-2013.

حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين الموارد البشرية ولقد تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة باستخدام المنهج الوصفي بتطبيق مجموعة من الأدوات المنهجية منها المقابلة والملاحظة والاستمارة على عينة مكونة من 178 فرد موزعة على ثلاث فئات مهنية أطباء، شبه طبي وإداريين ولقد تحصلنا على نتائج التالية:

❖ إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاعته في المؤسسة.

- ❖ إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاعته في المؤسسة
- ❖ إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها
- ❖ إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاعته بالمؤسسة الصحية.
- ❖ أن التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم الحالي ومعرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب ونادرا ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى.
- ❖ بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فلتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مورداها البشرية.

الدراسة الثالثة: صبرينة ميلاط" التكوين المهني والفعالية التنظيمية "بعنوان " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية " دراسة ميدانية في المحطة الوطنية للكهرباء و الغاز بجيجل مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص " تنمية و تسيير الموارد البشرية " بجامعة منتوري قسنطينة 2007.

تمثلت إشكالية الدراسة في الكشف عن مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات و قد توصلت الدراسة إلى أن عملية التكوين تسمح بتطوير قابلية العمال و تكيفهم و إدماجهم و توجيههم لتتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة و تكوين رؤية شاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية.

الدراسة الرابعة : عمر بلخير جواد" دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" هي دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف برمشي ولاية تلمسان، مذكرة مكملة لاستكمال رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى سعي المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق وممارسة التكوين ،وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن الهدف من وراء التكوين هو تنمية معارف الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية لأدوار التي يلعبونها الأمر الذي يعكس إذا تحقق لجميع الأفراد و العاملين على مساعدة المنظمة على الرفع من كفاءتها و فعاليتها .

الدراسة الرابعة: بوقطف محمود" التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة، سنة 2014.

كانت إشكالية الدراسة متمثلة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟ وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

❖ الكشف عن دورالمؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عملية التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين.

❖ التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

❖ الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

❖ معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية.

ولقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.ولقد استغرقت هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني السنة الجامعية 2012\2013. ولقد تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقدر ب46 موظف تلقوا تكوينا أثناء الخدمة من خلال مساهم المهني بهذه المؤسسة.

وتم الاعتمادفي هذه الدارسة من حيث جمع المعلومات على استمارة الاستبيان والتي احتوت على جزأين،الجزء الأول تضمن البيانات العامة للمبوحثين (شخصية ووظيفية) أما الجزء الثاني اشتمل على أربعة محاور رئيسية جسدت الفرضيات الفرعية لدارسة. وبعد تفرغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها، توصلت الدارسة الحالية إلى النتائج التالية:

❖ أن لتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

❖ أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

❖ للبرنامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة.

❖ لتكوين أثناء الخدمة علاقة لتحقيق أهداف المنظمة والمؤسسة.

و بعد النتائج التي تم توصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات والمتعلقة بتكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة أساتذة الجامعيين للاستفادة من خبراتهم

وكفأتهم، كما نوصي بتمديد وزيادة المجال الزمني لفترات التكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات و المعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون و الانسجام بين المتكويين في بينهم من جهة، وبينهم و بين المتكويين من جهة أخرى، حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمال بروح الفريق و تقوية العلاقات وروح التضامن و التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة، بالإضافة إلى التوصية بمراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون لأداء مهامه بفعالية و يستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية و يتمكن من تحصيل معارف و مهارات جديدة و تحديث المعلومات السابقة و منهم الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون و المؤسسة .

الدراسة الخامسة: ميرك اسمهان "دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية" دراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان سنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التكوين في تحسين أداء المستخدمين بالمؤسسة، باعتبار التكوين اهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض، وعلى هذا الاساس تم اجراء دراسة ميدانية على عينة من افراد المؤسسة الصناعية للملابس المهنية (التافنة)، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للتأكد من صحة الفرضيات.

ومن خلال تحليل النتائج تم التوصل إلى أن عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها والرفع من قدراتهم لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية، وتعتبر عملية التكوين أحد المعايير الأساسية لزيادة إنتاجية المؤسسة.

الدراسة السادسة: فضيلة بلالي "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" هي دراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة حمه لخضر بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات، سنة 2018، حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل.

اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات و المعطيات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 38 عامل، وقد تم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، و برنامج معالج الجداول Excel، واختبار الفرضيات استخدمنا

المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار و الارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي الأخير هدفت الدراسة إلى أن التدريب هدفه إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

8_التعقيب على الدراسات السابقة:

أولا _ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دور التكوين المهني داخل المؤسسة والدور الفعال الذي تلعبه البرامج التكوينية في المؤسسات والاعتماد على البرامج التكوينية في المؤسسات مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة من أجل تكوين رؤية شاملة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية، باستثناء دراسة " بودوح غنية " التي أكدت على أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية يؤثر على نجاعة المؤسسة حيث ركزت في دراستها على نجاعة المؤسسة وكيفية التأثير السلبي والايجابي للبرامج التكوينية عليها.

كذلك اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث طبقت دراسة " عمر بلخير " على تطبيق طريقة الحصر الشامل لاختيار العينة أما دراسة " بلقاسم سلاطنة " فقد تم اختيار عينة عشوائية، أما الدراسات الباقية فقد تم اختيار عينة مقدره ب 64 موظف كعينة للدراسة، واختلفت معهم الباحثة " بودوح غنية في حجم العينة حيث كان حجم عينتها 178 موظف كعينة للدراسة.

وكذلك اتفقت كل الدراسات السابقة على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات غير أنه تراوحت اختلافها بين استخدام أدوات أخرى وهي: الملاحظة، السجلات، الوثائق والمقابلة. وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي حيث اتفقت عليه كمنهج يخدم أهداف الدراسة، واختلفت دراسة " صبرينة ميلاط " عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى.

ثانيا _ الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة.

❖ تضمنت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي / المدخل الكيفي) و ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة.

❖ لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.

❖ تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت الملاحظة، المقابلة واستمارة الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات بدقة.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع التكوين المهني ودوره في تحسين أداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، وشمول عينته على 70 موظف وتعدد أدواتها بين الملاحظة، المقابلة، الاستبيان واستخدامها للمنهج الوصفي.

ثالثا _ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا من الجهود للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها لشكل شمولي ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

❖ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: التكوين المهني وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

❖ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.

❖ وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها.

❖ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وصياغة التصور المقترح.

❖ استفادت الدراسة الحالية من دراسة مبرك أسمهان حمداش نسيم في إثراء الإطار النظري.

❖ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

❖ استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة.

الفصل الثاني: التكوين المهني

تمهيد

- 1- مفهوم التكوين المهني
- 2- خصائص التكوين المهني
- 3- أهمية التكوين المهني
- 4- أهداف التكوين المهني
- 5- مبادئ التكوين المهني
- 6- شروط نجاح العملية التكوينية
- 7- أنواع التكوين المهني
- 8- أساليب التكوين المهني
- 9- مراحل التكوين المهني
- 10- معوقات التكوين المهني

خلاصة

تمهيد:

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات لأنه ما ينفق فيه يعتبر استثمار في الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيرات المختلفة الإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة وتبرز أهمية بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل، وتحسين الجودة، فالتكوين يعد أحد المقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها، وهو ما سنحاول الوقوف عليه في هذا الفصل من خلال تحديد مفهوم وأهمية وخصائص وأنواع التكوين وكل ما يتعلق بهذا المتغير.

1- مفهوم التكوين المهني:

مفهوم التكوين المهني لغة:

التكوين في اللغة: مادة، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن. (معمار،

2008، ص 21)

مفهوم التكوين المهني اصطلاحاً:

تعددت تعريفات التكوين، بحيث كل باحث نظر وركز على زاوية تختلف عن أخرى ولكن يمكن أن

نعطي بعض التعاريف لها كما يلي:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء

العمل، أو لديه وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبراتها يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده

لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (بن يمينة، 2015، ص92)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التكوين هو مجموعة الجهود التي يكتسبها الأفراد من معارف

ومهارات وقدرات تساعدهم على أداء عملهم بسهولة.

ويعرف التكوين بأنه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات

وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار. (حاج ميهوبي،

2015، ص 249)

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين هو عملية مخططة بغرض اكتساب الأفراد بالمعلومات

والمهارات وبالتالي تحسين أدائهم باستمرار.

هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة

تساعدهم على امتلاك القدرة على الاداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل. وبما يصب في

مصلحة تحقيق أهداف المنظم. (القدومي، عبوي، 2015، ص 30)

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التكوين هو عملية تساعد الافراد على اكتساب المهارات

والمعارف برغم من اختلاف مستوياتهم وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك يعرف التكوين على أنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية أو التقنية أو

السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية

والمستقبلية. (بوجون، 2018، ص 121).

نلاحظ من هذا التعريف أن التكوين هو نوع من التعلم ينمي المهارات ويكتسب من خلاله عدة كفاءات ومهارات ومعارف تؤهل الأفراد للقيام بمهنة معينة سواء كانت حالية أو مستقبلية.

يعرف التكوين بأنه مجموعة من النشاطات تهدف إلى ضمان الحصول على المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة أو مجموعة من الوظائف مع القدرة والفاعلية في فرع أو مجال من النشاطات الاقتصادية المهنية. (غياث، 2008، ص 03)

ونستخلص من هذا التعريف أن التكوين هو مجموعة من المعارف تمكن الفرد من أداء عمله بسهولة. كذلك يعرف التكوين بأنه هو عملية منظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد إلى عمله، من خلال إكسابه معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تحسين أداءه. (الحصري، 2008، ص 13)

ونرى بأن من خلال التعريف أن التكوين عملية منظمة تسعى إلى تحسين أداء العامل والقيام بمهامه بشكل جيد.

هو نظام الذي يتبع في دارسته فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفة ما. (أبو نصر، 2017، ص 23)

يعرف التدريب في جوهره باعتبار أنه "جهد نظامي متكامل، مستمر، هادف، يسعى إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارات الفرد، لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. (عبد الله، 2017، ص 08)

ومن خلال هذا التعريف نستنتج بأن التدريب عبارة عن نظام متكامل يهدف إلى قيام الفرد بعمله بدرجة عالية من الكفاءة.

2- خصائص التكوين المهني:

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي :

- ❖ التدريب نشاط رئيسي أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة التعليمية أو المنظمة أو تتصرف عنه باختيارها
- ❖ التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية .

- ❖ التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى و الإشرافية والتنفيذية) كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة. (مدحت، 2009، ص 133)

- ❖ التعلم بالأهداف هو تصميم التدريب حتى يهتم بالأهداف الخاصة بالتعلم حيث تحتاج برامج التدريب الى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها من خلال المدربين، ويتم ربطها مع المهارات الأساسية التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم .

- ❖ المشاركة : هي من الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب حيث تهتم بتفعيل دور المشاركة بين كافة الافراد المشاركين بها، وتعتمد هذه المشاركة على تنفيذ تمارينات وجلسات تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين، من خلال تنفيذ العديد من الأدوار والنشاطات التي تشمل حل المشكلات .

- ❖ فرصة للمشاركة في الخبرات اذا يهتم التدريب بتبادل الخبرات بين المتدربين مما يساهم بتعزيز فهم المفاهيم الجديدة التي من الممكن مراجعتها ومناقشتها

- يعد التدريب من الوسائل الممتعة حيث يجعل التدريب من التعلم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعية، مما يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدربين أثناء تعلمهم لمهارات جديدة. (ايمان، 2019، ص 125)

3- أهمية التكوين المهني :

- ان عملية التكوين لا يمكن أن تخلق الانسان الواعي المنفتح ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي الى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم وتتضح أهمية التدريب في النقاط التالية
- يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي .والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله .
- التهيئة المبدئية للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها
- مواكبة التطور التكنولوجي أو الآلي والذي يواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج
- التدريب وسيلة حوارية،يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.
- تأقلم المنظمة مع بيئتها وديمومتها .
- الحفاظ على بقاء المنظمة قادرة على المنافسة
- تحقيق الرضا المهني للأفراد وتحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة .(النسور 202،ص 34 -

(35

- الاقتصاد في النفقات عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توفير القوة الاحتياطية،مواجهة الطلبات الأيدي العاملة والمساهمة في مكافحة البطالة
- تنمية القدرات والمهارات الإدارية والإشرافية لضباط كمدرّب.(الحسبان، 2022،ص 11)

4- مبادئ التكوين المهني:

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين أداء المتكويين ويتوقف نجاح هذه العملية على إدراك ومعرفة مبادئ التكوين والمتمثلة في ما يلي :

❖ متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما الفهم لما تعينه هذه المعلومات واستيعابها فقد يجد صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برنامج التكوين .

❖ ربط التكوين ببرنامج لتدعيم، بعد أن تعلن المهارات من خلال التكوين لابد من ربط النتيجة بنظام الثواب أو العقاب ،لذلك يجب على الإدارة التحقق من أن المكافأة هي مقابل الإنجاز الفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التفصيلية وفقا لمتطلبات الوظائف. وإذا كان السلوك التنظيمي فلا بد من أن يتبع ذلك إجراء عقابي يستخدم نظام العقوبات للحفاظ على السلوك العام ،لذلك يلعب التكوين دور أساسي في تعليم هذا السلوك و الانضباط التنظيمي.

(زواتيني،2020،ص 125).

❖ التكرار والمران التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل ،أما مقدر الأدوار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين ،فلتكوين الناجح يساهم في الحد من أخطاء التسيير ،الإجراءات الغير كافية مدة التحضير الطويلة ، المردود القليل ويزيد من رضا الأفراد والولاء للمؤسسة .

❖ الإرشاد والتوجيه فلإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فلتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه ،فإرشاد المتعلم إلى طرق الصواب فيه اقتصاد للوقت والجهد ،حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة .

❖ الدافع والحاجز .كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعده ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إثباتها مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل .

❖ الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم :الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة .أما الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو

تعلمها على مراحل متتالية فكلما تعقد العمل كان العمل بسيطاً أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة .

❖ مراعاة الفروق الفردية، إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير على التدريب ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد .(بن يمينة، 2015 ص 103-104)

5-شروط نجاح العملية التكوينية :

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التكوين فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التكوين بشروط تتمثل فيما يلي :

❖ وجود مؤسسات أو مراكز متخصصة لتكوين كينية تحتية فكل نشاط مهني معقد أو بسيط يتطلب تأهيلاً خاص لفترة زمنية محددة وهو ما يقتضي وجود مؤسسات فرعية تكون تابعة لمؤسسات النشاط أو مستقلة عنها ،يوجه إليها العمال والمعنيين في ضوء شروطها المادية والمعرفية وبحسب مستويات التأهيل والتكوين .

❖ إستعدادات الفرد لشروط التكوين ومقتضياته ذلك أن الاستعداد المادي والمعنوي للأفراد المعنيين بالتكوين يعد بمثابة الشرط الأولي لكل إستراتيجية تكوينية أولية أو مستمرة فلا يمكن توجيه الأفراد لتكوين بالإكراه النفسي أو المادي ،ويستدل على مدى الاستعداد لتكوين بواسطة الاختبارات المهنية والاستعدادات النفسية .

❖ وجود أرضية سابقة من المعارف المدرسية أو الخبرات السابقة الخاصة بالنشاط، وهو ما يعني أن الالتحاق بالمؤسسة للقيام بنشاط معين ،يتطلب توفير معارف مدرسية قاعدية من شأنها أن تؤهل الفرد لتكوين الأولي أو المستمر .

❖ وجود تصور واضح وخطة لتكوين وهو ما يعني أن التكوين المؤسسي لا يمكن تصوره إلا وهو منتظم في إستراتيجية واضحة الخطوات والمعالم ومحددة الأهداف

❖ أن تكون الموارد المعرفية والخبرات المهارية المتعلقة بموضوع التكوين متوفرة على مستوى المؤسسة في مؤسسات أخرى، وهو ما يعني حصول معلومات ومعارف وخبرات جديدة في تخصص من التخصصات وتفتقدها المؤسسة كخبرات لمواردها البشرية وتتحصل على إمكانية فعلية (فرحاتي،

2012،ص 274.275)

- ❖ يجب أن يركز عنصر المهارة في التدريب الإداري على تنمية القدرة على الاتصالات الفعالة. والقدرة على التعامل مع الآخرين كأفراد لهم دوافعهم وحوافزهم. وكذلك القدرة على تفويض السلطة واستخدام المتخصصين في الأماكن التي يحتاجها تخصصاتهم.
- ❖ إن الطرق والأساليب التدريبية التي تستخدم في نقل المعارف تختلف عن تلك الطرق التي تستخدم في تعديل الاتجاهات. فإذا كانت المحاضرة هي أفضل الطرق لنقل المعرفة، فإنها لا تصلح في نقل المهارة. وهكذا فإن دراسة الحالات قد تصلح لنقل المهارة. ولا تصلح لنقل المعرفة. وأيضا قد يصلح تمثيل الأدوار لتعديل الاتجاه، ولا يصلح لإكساب معارف جديدة .
- ❖ إن المساعدات التدريبية شرط أساسي لنجاح العملية التدريبية، فهي ركن أساسي من أركانها وبدونها تصبح العملية التدريبية ناقصة ذلك لأنه كلما استخدم المتدرب أكثر من حاسة من حواسه أثناء التدريب كلما تأكد حدوث التعلم وانتقال الخبرة. فالقاعدة الأساسية هي أن ما نسمعه قد ننساه، ولكن ما نراه قد نتذكره. وما نصنعه بأيدينا نستطيع أن نعيد فعله أو صنعه مرة ثانية.
- ❖ إن القاعدة الذهبية في نجاح العملية التدريبية هي أن يدرّب المدرب المتدربين بالطريقة التي كان يحب أن يتدرب بها لو كان في مكانهم بينما تكون القاعدة البلاطينية هي أن يدرّبهم بالطريقة التي تناسبهم هم وليس هو، أما القاعدة المناسبة والتي تمثل أفضل قاعدة في نجاح العملية التدريبية هي تدريبهم بالطريقة التي تناسبهم ويعاملهم كما هم فهم ليسوا نمط واحد.
- ❖ لا يمكن أن ينجح التدريب ما لم يتوفر في المتدرب ثلاث شروط هي الخلفية والصحة والطموح. ويتوفر في المدرب ثلاث شروط هي التخصص وعمق الخبرة في الموضوع، والقدرة على الاتصال الفعال والتأثير الإيجابي في المتدرب. (مصطفى، 2015، ص 41-42)

6-أساليب التكوين المهني:

الإطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء، الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل ومن

أهم هذه الأساليب:

1.6-أسلوب المحاضرات :

تعد المحاضرة الطريقة التقليدية في التدريب فالمحاضرة هي إحدى أساليب الاتصال الشفهي السريع والذي يمكن عن طريقها نقل المعلومات والأفكار من المحاضرة إلى الملتقى بسهولة ووضوح، كما أن المحاضرات هي عرض سبق إعداده لتوصيل قدر معين من المعرفة أو المعلومات في مجالات مختلفة، أو لعرض اتجاهات المحاضرة نحو موضوع معين على المتلقين بغرض التعريف بتلك المعلومات والاتجاهات أو بغرض إقناع المتلقين أو التأثير في اتجاههم نحو موضوع معين .

1.6-أسلوب تمثيل الأدوار:

هو أسلوب يكتسب فيه عدة مهارات من خلال التفاعل الجماعي بين إثنين أو أكثر، حيث يتم تمثيل مواقف يواجهونها في تحدد المنظمة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين المستقبل أو يرون أنها مماثلة لما يقابلونه في عملهم، وتعطى الفرصة من هذا التفاعل لظهور المشاعر والانفعالات الحقيقية أثناء القيام بتمثيل المواقف .

3.6-أسلوب دراسة الحالات :

يعد هذا الأسلوب هو أحد الأساليب المستخدمة لتدريب الجماعي في الإدارة ومعناه اختيار بعض القضايا المشتركة التي تكون مشاكل متجانسة في التنظيم أو الوحدة أو في موضوع معين يكون بمثابة قاسم مشترك في نشاط إداري معين، وتطرح الحالة الدراسية لمناقشتها من حيث وضع المشكلة وإبعادها والمتغيرات والجوانب المختلفة التي تتضمنهم لإيجاد حل أو حلول لها من خلال طرح التساؤلات والمعالجة الجماعية للحالة .

والهدف منه هو تنمية قدرات الأفراد التحليلية والقدرة على الحكم و اتخاذ القرار الصحيح و استخدام هذا الأسلوب يساعد على زيادة معرفة المتدرب بأحوال وظروف عمله وكيفية أدائه على الوجه الأكمل.... إلخ

4.6-أسلوب المؤتمرات :

هو لقاء عدة أشخاص لتحليل موضوع أو مشكلة أو لتخطيط خطة عمل أو تسوية خلافات أو كل هذه الأشياء ،ويعد أسلوب المؤتمرات تجميع اتخاذ موقف محدد من قبل تجميع أفكار المجموعة أتجاه بعض الأمور .ولهذا الأسلوب عدة مزايا منها المساعدة في اتخاذ القرار ،إظهار نقاط الضعف والقوة لدى المدربين من خلال ملاحظة المشرفين لهم .

5.6-أسلوب المباريات الإدارية:

ويقوم على أساس المناقشة بين عدة شركات أو منظمات تمثل كل منها فريقا ،وتكون المناقشة على أساس أن لكل شركة أهدافها وتنظيمها ولكل شركة أو منظمة تأثير متبادل لقراراتها على بعض الشركات أو المنظمات في المباراة

6.6-أسلوب ورش العمل :

ويعد هذا الأسلوب لقاء عمل يشارك فيه الحضور كافة بشكل فعال الهدف منه الحصول على معارف جديدة يؤدونها في عملهم ويتعرفون على أنماط متطورة في التعامل .ويكتسبون مهارات جديدة ويمارسون أنماط سلوك ومهارات في بيئة مماثلة لبيئة العمل الفعلية .وتقوم ورشة العمل الهادفة على أساس ما هو فعلي ومتصل باهتماماتالتدريب وهي محددة وقاصرة على موضوع التدريب .(خليفة ،2017،ص26 ، 28)

7- أهداف التكوين المهني:

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح ، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقاس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف والعكس .

1.7-الأهداف الادارية :

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم : ويقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير ،سواء تعلق الأمر بالأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال ،أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيقها ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة لتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس ،وابلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات .

2.7-الاهداف الفنية :

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 المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي

يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة. (بن يمينة، 2011، ص 34)

❖ **التقليل من حوادث العمل**: فإنه يعني معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة

المواد وغيرها. مما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو

التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات. (عبد الفتاح، 2014، ص 43).

3.7- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات

الإقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي

للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين وشعورهم بالأهمية والمكانة في

المؤسسة، ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسة كالآتي :

❖ **زيادة الكفاية الإنتاجية**: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج

، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

❖ **ارتفاع الربح**: مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم

أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة .

❖ **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة**: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الانتاج ، و

انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع

تحقيق أهدافها النمو والبقاء.

❖ **رفع معنويات الأفراد**: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه

ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الانسانية مع التكوين المنظم

والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد. (عبد

الفتاح، 2014، ص 35).

8-أنواع التكوين المهني :

إن للتكوين صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف وعليه سنقدم ثلاث تصنيفات لتكوين حسب الزمان ، حسب المكان ، حسب الهدف هذه التصنيفات هي كالآتي :

1.8- التصنيف حسب زمان التكوين : يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين رئيسيين هما:

❖ التكوين قبل الالتحاق بالعمل :حيث الهدف من التكوين هنا إعداد الأفراد علمياً وعملياً إعداد سليماً

بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم .

❖ التكوين أثناء الخدمة: هذا النوع من التكوين يشمل جميع الموظفين الحاليين ومجموع الوظائف

العامة التي تختلف طبيعتها وبالتالي المشكلات المرتبطة بها .

2.8-التصنيف حسب مكان التكوين :حسب هذا المعيار ينقسم التكوين إلى:

❖ التكوين داخل المؤسسة: تطبيق البرنامج التكويني على العاملين داخل المؤسسة من مزاياه أنه يتم

وفق تخطيط الإدارة ويتم تحت رقابتها .يعاب عليه انحصاره في حدود خبرات وتجارب العاملين في المؤسسة.

❖ التكوين خارج المؤسسة :تطبيق البرنامج التكويني على العاملين خارج المؤسسة من مزاياه إتاحة

الفرصة أمام العاملين لالتقائه بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم إلا أن ما يعيبه أن رقابة المؤسسة عليه تكون شبه منعدمة .

3.8- التكوين حسب أهدافالتكوين: هنا يمكن التمييز بين الأنواع التالية للتكوين:

❖ لتجديد المعلومات : يقوم على أساس تزويد المتكون بمعلومات جديدة عن أساليب العمل ووسائله

المستخدمة لتدعيم ما كان لديه من معلومات، و أيضاً توفير الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعة تقييمها .

❖ التكوين السلوكي : يهدف هذا التكوين إلى تغيير أنماط السلوك والاتجاهات المتبعة في الاداء .

❖ التكوين لترقية : يهدف هذا التكوين لتحضير العامل لتولي وظائف إدارية أعلى .

❖ التكوين لتنمية المهارات :يهدف إلى تطوير مهارات الأداء خاصة عند استحداث تكنولوجيا جديدة

تتطلب الإلمام بكيفية تشغيلها واستخدامها بكفاءة.(حبيش أوكيل، 2019، ص 82 - 83)

-9

9-مراحل التكوين المهني:

من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة خطوات بحيث تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية وصولاً إلى تقسيم التكوين كآخر مرحلة وذلك كما يلي :

1.9- تحديد الاحتياجات التكوينية:

يرتكز النشاط التدريبي بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية training Needs Analysis المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والاتجاهات والمهارات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط وتشير الاحتياجات التدريبية إلى المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها في صناعة التكوين حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية في المنظمة إذا أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمستوى مهارات وكفاءات العاملين بها .

وترجع عملية تحديد الاحتياجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين ، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين وهو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمنظمة والذي يسبق عادة تحليل الاحتياجات التكوينية وعلى هذا يصبح تحديد الاحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية وبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.(بخوش، 2006).

2.9- تصميم البرامج التكوينية:

بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية تأتي مرحلة تصميم البرامج (المخططة) التكوينية ، ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجاً واحداً حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة . كما قد ترجم الأهداف المحددة سابقاً إلى أهداف أكثر تفضيلاً وخاصة بكل برنامج ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عدة عناصر منها :

- تفاصيل عن التكوين وبالتالي هل البرنامج موجه للأفراد
- موضوع التكوين أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد العمق والشمول في عرضها والمنطق المنتهج في تتابع عرضها .

- تحديد طرق وأساليب التكوين
- تحديد المكونين ومعايير التقييم
- تحديد مسؤولية الإدارة أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني ومد قنوات الاتصال لأهداف التكوين بالاحتياجات .
- تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخليا أو خارجيا .
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج التكويني ورصد الاعتمادات اللازمة لها....الخ.

3.9- تنفيذ البرامج التكوينية:

تعني بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية وتشمل على ما يلي:

- اعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها .
- تجهيز وإعداد مكان التكوين .
- متابعة المكونين والمتكونين.(عقون،2007،ص69)

4.9- تقييم البرامج التكوينية:

إن تقييم يعد جدا مهم بالنسبة للأفراد من جهة والمؤسسة من جهة اخرى حيث أنه يعتبر بمثابة نقطة هامة أي يدل على نجاح المؤسسة الأفراد في نشاط عملهم أو يعطي التوضيح عن مدى تطور وتقدم كلا الطرفين في العمل وعملية التقييم تعد بعد هام حيث أنها مرحلة حاسمة لابد من الاستعانة بها حتى يسمع الأفراد والمؤسسة من تطوير وتنمية مساهم العمل،فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم "بتدعيم قدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين،لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين "كما أنه امكانية "التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها .

كذلك يساعد التقييم على إعانة المتكون من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات ولا سيما أن التقييم يعتبر شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم .

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيظهر في تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد الاجتماعيين بأكثر فعالية وأكثر سرعة ودقة .

والادارة عادة تلجأ إلى ممارسة التقييم في نشاط من أجل تحقيق الممارسة الجيدة ،وهذا لا يتعلق بقيمة التبادل فقط وإنما بالعلاقة بين التكوين وقيمة استعمال قوة العمل ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات الحديثة لنشاطاتها عبر المخططات الاحصائية الشهرية (tableau de bord) حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف كذلك هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة كما يعمل أيضا تقييم على "التأكد من أن الفرد المتكون قد اكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين للاستجابة لمتطلبات العمل والحفاظ عليه بعد اجراء تغييرات على مستوى العمل .وتعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات فاعلية البرنامج ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

❖ توافق التكوين مع الأهداف الإستراتيجية

❖ تكلفة التكوين

❖ درجة نجاح التكوين عند التنفيذ .(بخوش.2006)

10- معوقات التكوين المهني :

بالرغم ما ذكرناه عن أهمية التكوين في تحسين ورفع الكفاءة العاملين، إلا أنه هناك العديد من المشاكل أو المعوقات التي يعاني منها ومن أهم هذه المشاكل نذكر ما يلي:

❖ اختلاف الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد .
❖ غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات، ويعتمد عليها أساسا الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشاكل .

❖ سوء التخطيط أو اعتماده على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها .
❖ ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم. (بن عنتر، 2010، ص 98)

❖ عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها .
❖ عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى

❖ ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة. (محمد تيسير، 2011، ص 28 - 29)
❖ ينظر البعض الى التدريب على انه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى ان بعض المؤسسات تعودت على ترشيح اللذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الفرد لنجاح في أداء الأعمال المطلوبة (مدحت ، 2009 ، ص 78)

ويمثل تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي والهيكلية الدورات التدريبية كما ان هناك من يرى ان التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي اصبح أداة للعقاب (نوري، 2015، ص 106)

❖ عدم تسطير هدف واضح ومحدد من التدريب
❖ اقتصار التدريب على فئة معينة دون فئات أخرى
❖ عدم ربط التدريب بحوافز كفيلة بتحقيقه (محمود .2019. ص307-308)

خلاصة:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل نجد بأن التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها ،وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى ،وفكرة الاهتمام بوظيفة التكوين تضمن المؤسسات تحقيق غايتها وكسب أحسن أداء لعمالها .فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة لأنه لا يهم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأفراد .

فالتكوين يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

1. الأداء الوظيفي.

- 1-1 مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2-1 عناصر الأداء الوظيفي.
- 3-1 مكونات الأداء الوظيفي.
- 4-1 أهمية الأداء الوظيفي.
- 5-1 محددات الأداء الوظيفي.
- 6-1 أبعاد الأداء الوظيفي.
- 7-1 مستويات الأداء الوظيفي.
- 8-1 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 9-1 أسرار قوة الأداء الوظيفي.

2. تقييم الأداء الوظيفي

- 1-2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 2-2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 3-2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
- 4-2 استخدامات تقييم الأداء الوظيفي
- 5-2 أنواع تقييم الأداء الوظيفي
- 6-2 طرق تقييم الأداء الوظيفي
- 7-2 دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، ذلك كون المورد البشري أحد العناصر المهمة في المنظمة، كما أن أدائه يعد أحد المؤشرات الدالة على مستوى تكوين و كفاءة العمال. ونظرا لأهميته كان لزاما على المنظمة متابعته و تقييمه بصفة مستمرة، حتى تتمكن من الحكم على أداء العاملين بصفة جيدة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

1.1- مفهوم الأداء الوظيفي لغة :

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية *performare* والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و التي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية *performance* التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها. (مزهودة، 2001، ص86).

و جاء في تعريف آخر للأداء لغة: أدّى: يؤدّي، تأدّيّة الشيء، أي قام به وأدّى الأمانة إلى أهلها: أي أوصلها تأدّى الأمر: أي أنجز عملاً له، تهيأ و تيسر، الأداء: التأدية. (مومني، 2008، ص34).

2.1- مفهوم الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت الاهتمام، التمهيد والتحليل في المراجع، وكذلك في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهميته على مستوى العامل و المؤسسة، حيث تعددت تعاريفه باختلاف المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في دراسة الأداء، حيث يمكن عرض مجموعة من التعاريف ومن بينها:

"هو تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة" (المحاسنة، 2013، ص104)

كما عرف على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة و الفرد، و هو يشجع الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على النتائج التي يحققها الفرد" (حسن، 2004، ص216)

و يعرف على أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (بن عيشي، 2012، ص13).

"يعرف الأداء من كمية الأعمال المنجزة، و دقتها، و المعرفة بالعمل، و التنسيق مع الآخرين، و قبول مهام جديدة، و الإبداع و التجديد في المهام" (الطراونة، 2002، ص76)

و يعرف أيضاً "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة و يمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة" (بن عيشي، 2011، ص14).

و جاء في تعريف آخر على أنه "مجموعة من الواجبات و المسؤوليات التي يقوم بها الموظفون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب و إجراءات عمل منظمة و معروفة و يحدد مستوى الأداء الوظيفي مستوى الكفاءة العامة للمنظمة من خلال الأعمال التي يقوم بها الموظفون" (بن ملوكة، 2015، ص14)

وكذلك يعرف على أنه " السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة" (بن عيشي، 2011، ص14).

ويعرف أيضا "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل" (تلخوخ، 2012، ص314).
" هو محصلة تفاعل القدرة والدافعية والإمكانيات" (الشنطي، 2014، ص121).

من كل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نعرف الأداء الوظيفي على أنه: "مجموع الأنشطة و المهام التي يزولها الفرد في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة، بكفاءة و فعالية وفقا للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد و الإجراءات و الطرق المحددة للعمل "

2-عناصر الأداء الوظيفي:

وتشمل الخصائص و السمات الشخصية و الإمكانيات و القدرات و المؤهلات و المهارات و الخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة .

1.2-عناصر شخصية:

و هي التي تتعلق بشخصية العامل كالتأهيل للعمل و الاستعداد و المهارات والقيم و القدرات و الاهتمامات و غيرها ،حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل و تسمى في الغالب السمات الشخصية و هي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة و لا يمكن تتبعها و ملاحظتها بسهولة ،لأنها تختلف من عامل لآخر.(الحري،2016،ص276) .

2.2-عناصر أدائية :

وهي التي تتعلق بسلوك و ممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة،وهي عناصر يمكن ملاحظتها و قياسها،كالقدرة على اتخاذ القرارات،احترام المواعيد الخاصة بالعمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التخطيط في العمل وتكوين علاقات عمل .

و يتم تحديد و اختيار هذه العناصر انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف، والتي تهتم بدراسات تحليل العمل، التي تخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة و بالتالي معرفة الأداء المطلوب للقيام بالمهام الوظيفية، لتحقيق الأهداف المختلفة و التي تسلمهم في تحقيق أهداف المؤسسة كما ينتج عن ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة ،مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة (المحاسنة، 2013، ص125).

و تشير مصادر أخرى، أن هناك عناصر تعود أهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث بدونها لا يمكنها الحديث عن وجود أداء فعال، و تتمثل فيما يلي:

❖ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** أو كما تعرف "بتحديد ماهية أنشطة العمل" و تتمثل في المعارف و المهارات الفنية و المهنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها، و الآثار المترتبة عنه. (عاشور، 1983، ص332).

❖ **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

❖ **كمية العمل المنجز :** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة إنجازه. (الطيب، 2015، ص27).

❖ **المثابرة و الوقوف:** و تتمثل في الجدية التفاني في العمل ة قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل و إنجازها في أوقاتها المحددة بدون حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل الموظف. (قماص و آخرون، 2019، ص53).

❖ و يحدد " هاينز Haynes" ثلاثة عناصر للأداء وهي :

1- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.

2- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد و يحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

3- **الموقف:** من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية، كمناخ للعمل و الإشراف ووفرة الموارد الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي. (هاينز، 1988، ص273)

3-مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مفهوم الأداء الوظيفي من مكونين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد فهي تجمع بين الكفاءة و الفعالية.

1.3-الفعالية l'efficacité

هي الأداة من أدوات مراقبة الأداء في المنظمة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية.

❖ **تعريف الفعالية:** "هي القدرة على تحقيق النشاط" (المحاسنة، 2013، ص109)

بينما عرفها كل من ولكر و روبرت "هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (المحاسبة، 2013، ص 113).

و كتعريف إجرائي الفعالية تعني أداء المهام و الأعمال بشكل صحيح و سليم و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

واعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية و ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

2.3- الكفاءة:

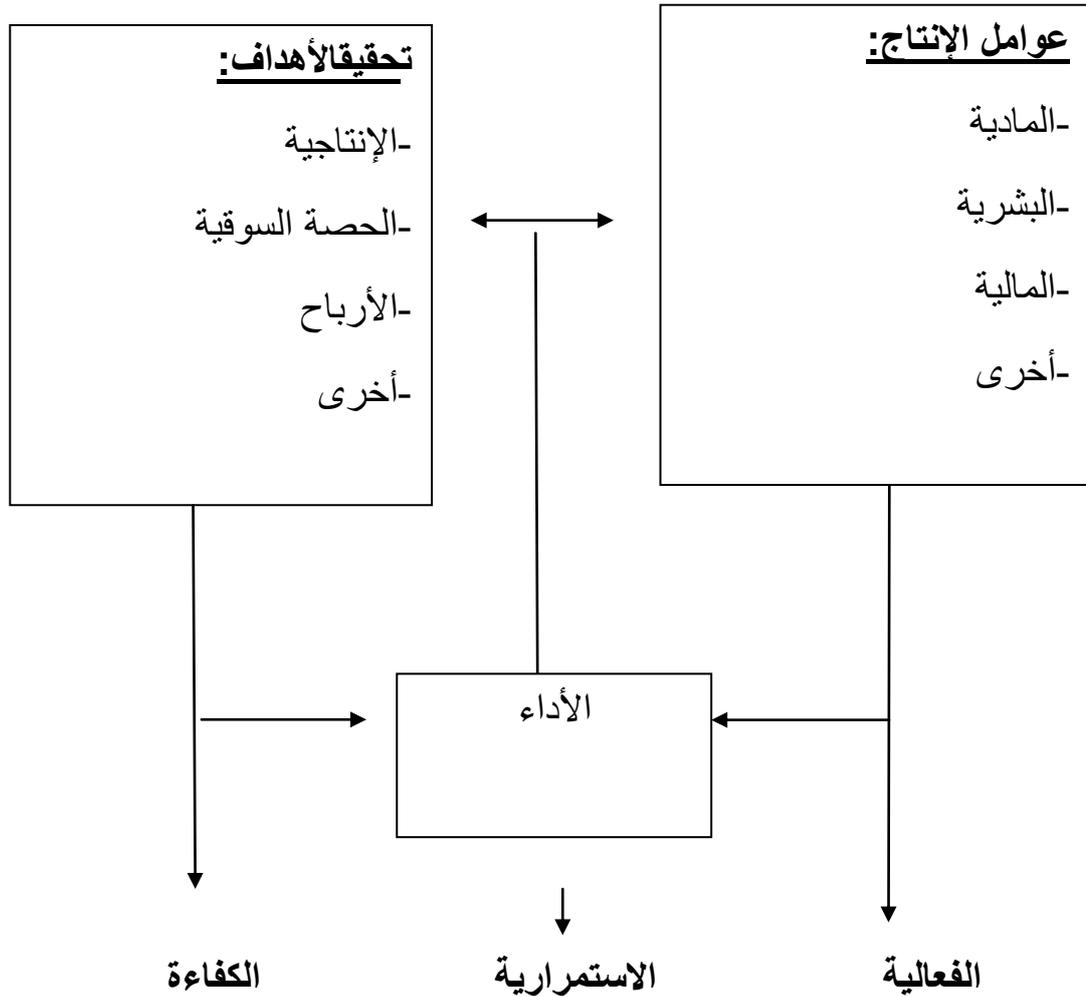
لا يوجد اتفاق واضح للكفاءة ،حيث تتقابل مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم مختلفة مثل :الإنتاجية، المرودية .. وغيرهم

❖ **تعريف الكفاءة:** عرفها ولير وروكرتس (*Waller et ruekerts*) بأنها "قدرة المؤسسة" (المحاسبة، 2013، ص 110).

و معنى ذلك أنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات و المخرجات و تقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات .

و تعرف أيضا الكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير، أي إبقاء التكلفة في حدودها القصوى .

و الشكل رقم..... يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



شكل رقم:01 يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية (مزهودة، 2001، ص88)

نستنتج من خلال التعاريف التي أوردناها سابقا و أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة و بلوغ أقصى النتائج بتكاليف محدودة و معينة .

ومن خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن القول أن جوهر الأداء يكمن في تعظيم الناتج و تدني التكاليف، ويمكن تمثيلها بمعادلة يحتوى أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة و معينة ،بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة

إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات و المخرجات ، حيث أنه كلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى ، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. (محمد عباس، 2002، ص138) .

4- أهمية الأداء الوظيفي:

إن استمرار المؤسسة يتوقف على أداء أفرادها، فإن أنجز مهامهم كما تم التخطيط له من قبل الإدارة فإن هذا سيجعل المنظمة تحقق أهدافها وتتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

❖ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء الأعمال الأخرى في المستقبل وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز و التكوين وكذلك المكافأة.

❖ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإن حدث أي تعديل في نظام الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم. (مانع فاطمة وآخرون، 2021، ص396)

❖ يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء، و ذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز و الأداء.

(بوقطف، 2014، ص61)

❖ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، و بالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز و المكافأة .

❖ غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، و هذا ما يدفع الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله و محاولة تحسينه (التكوين).

❖ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام المؤسسة فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم . (مانع فاطمة و آخرون، 2021، ص 398)

❖ كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. (شامي، 2009، ص 64)

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها ، كما إن العاملين ودرجة أدائهم الحيدة هو تعبير عن درجة كفاءة وفعالية المنظمة. و أن استمرار المؤسسة في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإن أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط له سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها

5_ محددات الأداء الوظيفي:

تنقسم محددات الأداء الوظيفي من حيث علاقتها بالعامل إلى قسمين: القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعمال كشخصية و تم تسميتها (بالمحددات الداخلية) و القسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة و تم تسميتها (بالمحددات الخارجية).

1.5- المحددات الداخلية:

❖ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.

❖ **القدرات :** وتعني بها تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة، وتسمى أيضا بالكفايات أو السمات الشخصية ، كالقدرة والتحمل والسرعة البديهية وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء .

❖ **إدراك الدور:**و يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم و الوعي و ترجمته إلى مجهودات و قدرات. (المحاسنة، 2013، ص 113).

المحددات الأداء الوظيفي = الجهد (الدافعية) + القدرات + (إدراك الدور)

ومن هنا نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد و القدرات و الخبرات و إدراك الدور أو إدراك المهمة. حيث أن هذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة، بل تتفاعل مع بعضها البعض.

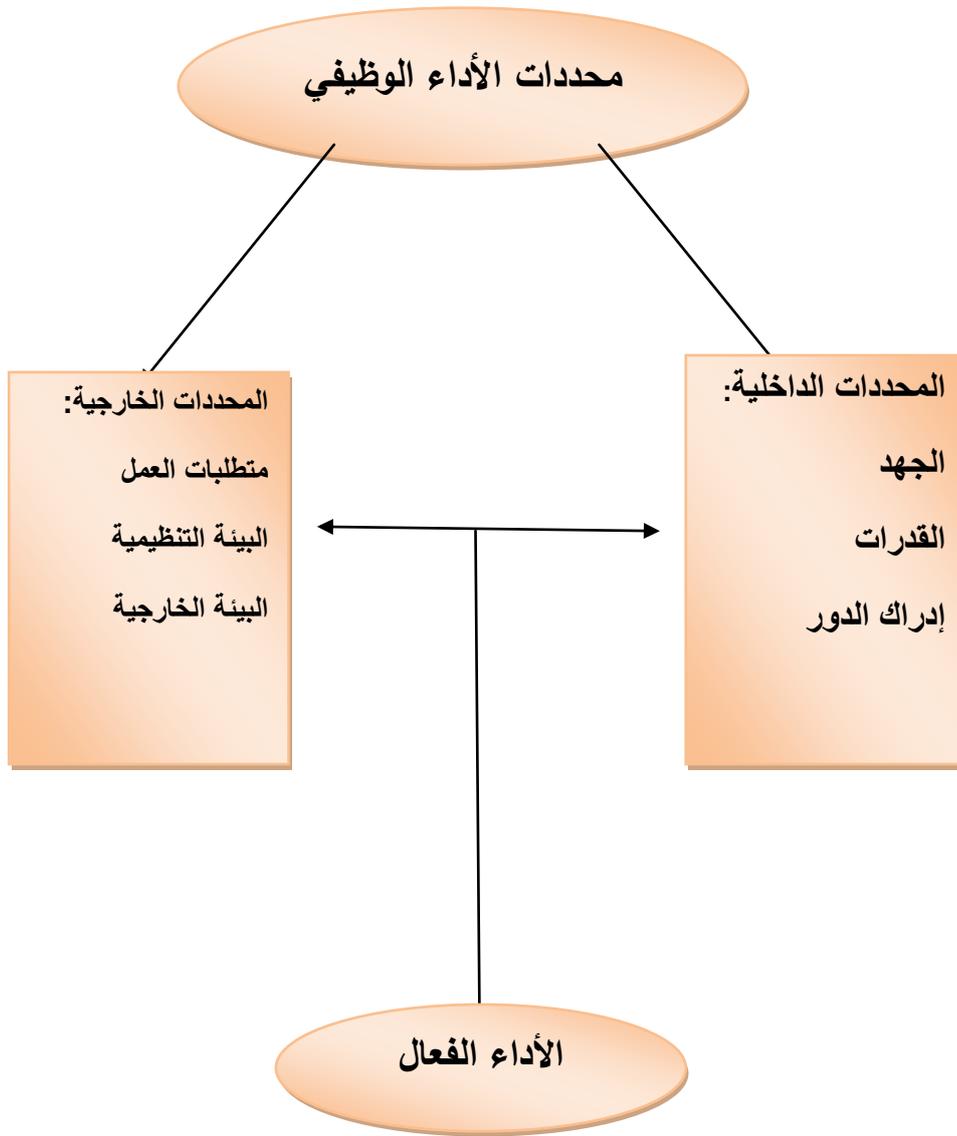
1.5-المحددات الخارجية:

متطلبات العمل: و تتعلق بكل من الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و التوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العمل لمهامه و إعماله . (غضبان، 2017، ص31).

❖ **البيئة التنظيمية:**و تشير البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة و التي تؤدي الوظيفة فيها و تشمل عادة كل من مناخ العمل، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي و جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أدائه .(المحاسنة، 2013، ص114).

❖ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية، فالعامل عادة ما يمتلك القدرة الكافية و يبذل الجهود أكثر من العامل الذي كان قبله. و نذكر على سبيل المثال : جماعة الرفاق، الأسرة و العوامل الثقافية و الإجتماعية و السياسية.(أبو نصر، 2014، ص60).

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل من محددات الأداء الداخلية والخارجية تفاعلها مع بعضها البعض، فوجود الواحد و غياب الآخر لا يؤدي إلى الأداء الجيد.



الشكل رقم 02: يمثل محددات الأداء الوظيفي (من إعداد الطالبتين)

6 - أبعاد الأداء الوظيفي : يمكن أن نميز ثلاث أبعاد للأداء الوظيفي:

1.6- كمية الجهد المبذول: و تعني مقدار الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، و كذلك السرعة في أداء الأعمال .

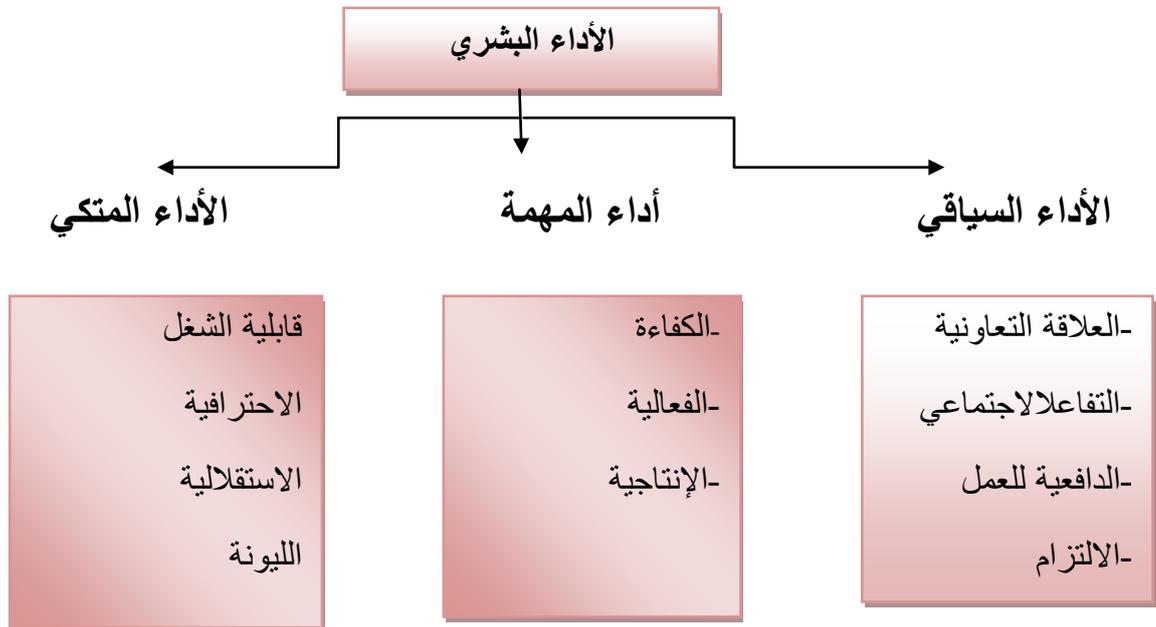
2.6- الجهد المبذول: و تعني مقدار الطاقة في مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد. لأن هناك الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار و الإبداع في الأداء.

3.6- نمط الأداء : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة ، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من 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.

و جاء مصدر آخر أن أبعاد الأداء الوظيفي تتلخص في ثلاث أبعاد رئيسية، و المتمثلة في أداء المهمة، الأداء السياقي و الأداء المتكيف. حيث يعتقد العديد من الباحثين بأن هناك علاقة ارتباط و تداخل بين هذه الأبعاد ، لان أداء المهمة سوف يزداد عندما يتوفر مناخ عمل إيجابي يحمل في مضمونه حالة المساعدة و التعاون من جهة ، و يمتلك الفرد القدرة على التعلم السريع و التكيف مع الأوضاع الجديدة من جهة أخرى.

كما أن ممارسة الفرد الأداء السياقي و الأداء المتكيف يعززان من ممارسته للسلوكيات الجوهرية لنشاط العمل، بحيث يتضاعف الجهد و تنقلص الفجوات الموجودة في الموارد سواء كانت متعلقة بالجهد البشري أو الجانب المعنوي.(جبيرات، 2019، ص59)

و يمكن تصور ذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم 03: يمثل أبعاد الأداء البشري

(من أعداد الطالبتين)

07- مستويات الأداء:

هناك عدة مستويات تنفيذ في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، و هي كما يلي:

- **الأداء الاستثنائي:** و هو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد و أهم ما يعبر عنه العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي.
- **الأداء البارز:** و تتميز له المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، و أهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي مالي متميز.
- **الأداء الجيد:** و الذي يبين مدى صلابة الأداء و توفر الدلائل المستقبلية، و الكفاءات و كذا التمتع بوضع مالي جيد.
- **الأداء الفعال:** و الذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات(الخدمات). (زدام، 2020، ص234)

8_ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

1.8-العوامل متعلقة بالعمل:

على قدر أهمية العوامل التي تؤثر في الأداء سلبيًا أو إيجابيًا و معرفة مدى التفاعل بينها، يجد الباحثون صعوبة في تحديدها وتميزها عمليًا، حتى أن A.Bajt يقول "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء" ولعل أهم عمل في هذا السياق والذي تؤثر به اغلب الدراسات هو ذلك النموذج الذي يحاول ضبط العوامل المختلفة في عاملين رئيسيين هما (المقدرة + الرغبة) في العمل ليصبح الأداء البشري دالة لمتغيرين يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء البشري} = \text{القدرة} + \text{الرغبة}$$

(العلي، 1983، ص103).

❖ **القدرة:** التي تشير إلى كل من يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء

كانت نتيجة تكوين أو دون تكوين لذا فهي تقسم إلى فترات فطرية يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها على الوظيفة معه وقدرات مكتسبة يحصل عليها الفرد بالممارسة أو التكوين.

كما نرى أن هذا العامل شخصي إلى حد بعيد، لارتباط جزء كبير منه بتأثير الفرد، إلا أن هذا لا يعني أن المنظمة ليس لها دور في التأثير عليه إذ تجسد ذلك من خلال البرامج التكوينية التي تقدمها.(جبيرات، 2019، ص54،55).

❖ **الرغبة:** هي منبع السلوك ووقود الأداء، إذ تشير إلى مدى دافعية الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته كما أن هذا العامل على عكس سابقه، يرجع الجانب الأكبر منه إلى المنظمة حيث يمكنها تفعيل الرغبة لدى الأفراد وتحويلها إلى طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محرّكة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهدافها بكثير من الوسائل أهمها المكافأة، حجم المسؤوليات. (جبيرات، 2019، ص55).

❖ **التكوين:** إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى دفع من قدراتهم الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص مما يسلمهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحية الكمية والنوعية ويؤدي ذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

2.8- عوامل متعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل :

❖ **الظروف الفيزيائية:** و تتمثل في جماعة العمل و الاتصال و غيرها من الظروف ذات التأثير المباشر و الواضح على سلوكيات العمال ومن ثم على أداء الأعمال و الوظائف.

❖ **الظروف الإجتماعية للعمل :** تكون عبارة عن البرامج الموجهة للخدمات الإجتماعية لزيادة رفاهية العمل و تسهيل سبل العيش له و تعمل كحافز و دافع نحو العمل، و كذلك البرامج الإجتماعية متعلقة بنوعية الأخطار أو تلك الموجهة لخدمة مصالح أسر العمال (الضمان الاجتماعي، الرعاية الصحية).

❖ **تصميم العمل و محتواه:** يحتكم هذا العنصر إلى عاملي التخصص و تقسيم العمل حتى يتمكن العاملون من القيام بالأداء المطلوب منهم بكل دقة و إتقان و كل جهودهم تكوم مركزة فقط على العمل. (قماص، 2019، ص55)

و يمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد و بالوجه المطلوب كالآتي:

- المعرفة بمتطلبات العمل و الخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

9_ أسرار قوة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

قدم مركز الخبرات المهنية برنامجاً تدريبياً عن الأداء، وقد عرفت ثلاث عشرة سرا لقوة الأداء الوظيفي، توصل إليها "روجو داو سون roujou Dawson" بناء على خبراته الطويلة وهي كالتالي:

- ❖ حب المغامرة وتحمل المخاطرة.
- ❖ تحمل مسؤولية أنفسهم.
- ❖ الإحساس الدائم بوفرة بدائل الحلول.
- ❖ معايشة مسبقة للنجاح قبل وقوعه والتنبؤ بالخطأ.
- ❖ لا يسمح للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.
- ❖ يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.
- ❖ يعرفون كيف يخلقون الفرص.
- ❖ يعرفون كيف يسخرون قدراتهم على اختلافها لخدمة المؤسسة.
- ❖ تعلم كيفية تحديد مسؤولياتهم.
- ❖ المحافظة على الوقت والاستثمار فيه.
- ❖ يحولون الخوف إلى ثروة عمل.
- ❖ تعلموا كيفية منح الحب مع أعمالهم (الدوري، 2008، ص 56).

إن أسرار قوة الأداء في غاية الأهمية، وهي محل تجارب ونقاش وبحث من طرف المدراء، في مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وما تصبوا إليه. ولعل هذه الأسرار تفيد ولو بقليل في توضيح قوة الأداء وكيفية الوصول إلى أسرار قوته.

ثانياً: تقييم الاداء

يعتبر تقييم أداء العاملين من مهام إدارة الموارد البشرية، من أجل التعرف على مدى إتقانهم للعمل و القيام بالواجبات و المسؤوليات الواقعة على عاتقهم ، و تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل ، بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء و المديرين على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، كما تدفع العمال من جهة أخرى للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين الأكفاء أمام مديرهم .

01- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

2.1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي لغة: "تقدير الشيء مقابل شيء آخر" (الصخاف، 1998، ص56).

1.2- تعريف تقييم الأداء اصطلاحاً : لقد تعددت التعاريف و التسميات التي أطلقت على تقييم الأداء ، فقد سمي " تقييم الأداء " كما سمي " قياس الكفاءة " و سمي " تقييم الكفاءة " إلا أن أفضل تسمية له هو تقييم الأداء الوظيفي لانتشار استعمالها و تداولها.

ومن بين تعاريف تقييم الأداء الوظيفي:

❖ هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصفو عادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات و مبادئ يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها ، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به (حمدي، 2000، ص 154)

❖ الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه ، بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و كذا معاملته مع زملائه و مرؤوسيه (حمدي، 2000، ص155)

❖ يشير مصطلح تقييم الأداء إلى تحديد مستوى الأداء المحقق فيما إذا كان جيد أو ضعيف أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة (المحاسنة ، 2013، ص102)

أي تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف في الأداء، و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين و المؤسسة في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها .

❖ إن تقييم الأداء يمثل تعريفا للعامل بكيفية أدائه لعمله و عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه في الكثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يبين للعامل مستواه الحالي (المحاسنة، 2013، ص107)

❖ و لقد لخص ويكر و آخرون ، وجهة نظر الباحثين في مجال تقييم الأداء بالتأكيد على أن المقصود من تقييم الأداء هو تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن قياس الأداء المحدد واقتراح أساليب معالجة الضعف لتحسين الأداء (المحاسنة، 2013، ص107)

❖ أيضا هو عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك العامل في عمله و تعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته (نصر الله ، 2013، ص 129)

❖ تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت و تدعيم جوانب القوة أيضا .(الكلاده، 2010، ص76)

❖ يعرف أيضا على انه قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم " (حسونة، 2011، ص147)

من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، يترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تكوينية و قرارات تتعلق بترقية الموظف و غيرها.

تقييم الأداء هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات من الوظيفة التي يشغلها، من ثم تقييم الأداء تقييما موضوعيا وفقاً لنظام وافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد و وزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد و عادل و دقيق يكون فيالنهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة .(أبونصر، 2014، ص125)

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و على جميع المستويات ابتداء من الإدارة العليا و انتهاءها بالعاملين، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم و تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليحققوا مستويات أعلى في عملية التقييم؛ للحصول على الحوافز و العلاوات.

2_ أهمية تقييم أداء الوظيفة:

معرفة أهمية تقييم أداء العمال من خلال على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص:

❖ تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

❖ تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

❖ ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال.

❖ تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل تنادي نقاط الضعف.

❖ تقييم الأداء أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة.

❖ أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

❖ تفيد من رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

❖ يفيد في حفظ معدل الدورات الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال وعدم الحماس للعمل.

❖ يسهم في تعديل معايير الأداء الوظيفي للعاملين و المنظمات بشكل عام.

❖ يسهم في رسم خطة القوى للعاملين للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز

للعاملين.(نصر الله،2013،ص170)

ويضيف الدكتور عليان مجموعة من النقاط التي توضح أهمية تقييم الأداء :

❖ رفع الروح المعنوية للعاملين، لأن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة و الموضوعية يبعث الثقة في نفوس العمال.

❖ الارتقاء بأداء العاملين و تطويره و تنميته؛ و ذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة

أدائهم بالعمل، نقاط قوتهم و ضعفهم في هذا المجال مما يدفعهم إلى معالجتها. (عليان، 2007، ص163)

بالإضافة إلى مجموعة من الفوائد لتقييم الأداء أشار إليها الدكتور هاشم رضا :

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إشعار العاملين بمستوياتهم.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العمال .
- الرقابة الدائمة على المرؤوسين.
- استمرار الرقابة والإشراف. (حمدي رضا، 2001، ص115)

3_ أهداف تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبنى واستخدام إدارة الأداء وتقييمه إلى تحقيق ثلاث أهداف وهي:

1.3- أهداف استراتيجية:

ويتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة دارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الرغبات التنظيمية ويستند التنظيم الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

2.3- أهداف إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات.

التسريح المؤقت من العمل: الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي وعلى الرّم من أهمية هذه القرارات فان العديد من المديرين يرون أن عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلبات الوظيفة.

3.3- أهداف تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع بان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي من دورها أن تعكس نواحي الضعف في الأداء. (عبد المطلب عامر، 2010، ص222، 223).

4_ استخدامات تقييم الأداء الوظيفي:

1.4- في المجال الإداري:

- ❖ يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين.
- ❖ يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم
- ❖ يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.
- ❖ يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية كوسيلة لتطوير الأداء.

2.4- في مجال تطوير المنظمة والفرد:

- يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد الى تطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين،ومن هذه الأهداف:
- ❖ **وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:** من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.
 - ❖ **تنمية الكفاءة لدى الرؤساء:** تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة اداء مرؤوسيهم وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم الرشيد والفعال.
 - ❖ **الكشف عن الاحتياجات التدريبية:** من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عن الموظف وبالتالي اقتراح البرامج التكوينية المناسبة للموظف.(حسونة، 2011، ص148).

5_ أنواع تقييم الأداء الوظيفي:

يتفق معظم المختصين في إدارة الموارد البشرية، على أن وجود نوعين لتقييم الأداء وهما:

- 1.5_ التقييم الرسمي: هو ذلك التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.
- 2.5- التقييم غير الرسمي: هو ذلك التقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي.

6_ طرق تقييم الأداء

جدول رقم 01: يوضح قراءة المديرين لتقييم الأداء الوظيفي

(غول، 2008، ص155).

تطور الأداء	معدلات الأداء	قراءة المديرين للأداء
ممتاز	فاق بكثير المعدل (تجاوز الأهداف)	نتولى قيادة الآخرين سوف نحافظ على مكانتنا
جيد جداً	حقق المعدل (أصاب الهدف)	أوضاعنا جيدة نسير نحو الأفضل
مقبول	قريب من المعدل (أصاب جوانب الهدف)	الوضع مقبول أوضاعنا بخير
دون التوقعات	أدنى من المعدل (دون هدف)	نراوح مكاننا
مرفوض	أدنى بكثير من المعدل (بعيدا جدا عن الهدف)	نواجه صعوبات ومشاكل

يقاس الأداء بمعدلات مختلفة بحيث يقرأ المديرين انعكاسات أداء الأفراد سلبية كانت أو إيجابية من خلال رؤيتهم لواقع الأداء كما هو موضح أعلاه،

مع الإشارة إلى أن كل مرحلة من المراحل تتضمن مجموعة من العناصر المتداخلة والناجمة عن مجموعة من التساؤلات الموضوعية والمحددة للبنى العملية لمكونات دورة الأداء .

وتتمثل أهم طرق تقييم الأداء في العناصر التالية:

1.6- مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري: يتم مقارنة الأداء الكلي بمعدلات الأداء المعيارية أو المخططة (زمن أداء العمل، الإنتاج محدد في زمن محدد...) ومدى تحقيق الأهداف المخططة، بأبعادها الفنية الزمنية والمالية.

2.6- إعداد الكفاءة الدورية: يحدد ويعرف عناصر التقييم لكل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف مجالات التقييم، حيث يتم إعداد تقرير الكفاءة كل ثلاث أشهر عادة من أجل الكشف عن نواحي القصور وتقديم الأخطاء في مراحلها المبكرة، وكذلك بتصميم نموذج لكل من الوظائف المتجانسة. (غول، 2008، ص 155، 157).

7_ خطوات قياس الأداء:

يمكن قياس خطوات قياس الأداء العاملين كالاتي:

- ❖ **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- ❖ **الخطوة الثانية:** تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بما ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين، ومن هذه الأسس:
 - الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات، مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل.
 - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العمال: كعدد الطالبات أو الخدمات التي يدفعها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.
 - النتائج التي يصل إليها أو يحددها العامل كنسبة الربح أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه: وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف.
 - قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية والكتابية.
- ❖ **الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوسين والمناقشة بالتقرير على أدائه.
- ❖ **الخطوة الرابعة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي الخروج عن المعايير المحددة. (عليان، 2007، ص 163 165)

8- دور التكوين المهني في تحسين الأداء الوظيفي:

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية و السلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم و صقل مهاراتهم؛ و بالتالي استمرار المؤسسة و نموها و بقائها في عالم الأعمال خاصة في ظل الانفجار المعرفي و التكنولوجي.

وللتكوين المهني علاقة تأثير على أداء الموظفين ومن أهمها:

- ❖ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- ❖ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ❖ تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- ❖ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ❖ توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.
- ❖ للتكوين المهني دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها 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.
- ❖ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- ❖ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها. (بوقطف، 2014، ص 93-94)

خلاصة:

إن نجاح المنظمات و نموها في عالم الشغل مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء الوظيفي لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين فيها و المنظمات على حد سواء ، فالمنظمات تسعى دوما للارتقاء لأداء العاملين فيها و ذلك من خلال تقييم الأداء ، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ،حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة و تحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية من خلال تحديد جوانب القوة و الضعف على مستوى أداء العمال ، من أجل تحديث المعارف و المعلومات و حل المشكلات في العمل و تطوير المهارات في جميع المستويات.



الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 01- الدراسة الاستطلاعية.
- 02- منهج الدراسة.
- 03- حدود الدراسة.
- 04- مجتمع الدراسة
- 05- عينة البحث.
- 06- أدوات الدراسة.
- 07- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الدراسة السيكولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة، وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، ويتسم هذا الفصل بتناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه الديمغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات، حيث تأتي أهمية هذا الفصل الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

01-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية البنية الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وهي أحد أنواع البحوث العلمية التي يقوم الباحث العلمي باستخدامها لكي يعمل على تنفيذ الدراسة الميدانية، حيث تهتم بالظروف المحيطة بالظاهرة التي يريد الباحث دراستها وحل مشكلاتها. فهي تساعد على التعرف على الحلقات المفقودة أو الغامضة لكي يتمكن الباحث من تحليل، الربط والتفسير العلمي لها.

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ❖ اكتشاف الأفكار الجديدة و الإستبصارات المتباينة التي تساعد في التعرف على فهم مشكلة الدراسة.
 - ❖ بلورة مشكلة البحث و صياغتها في شكلها النهائي.
 - ❖ تحديد منهج الدراسة، و أدوات جمع البيانات.
 - ❖ توفير معلومات حول المواضيع المتعددة للأبحاث العلمية و التي لم يسبق لأحد دراستها.
- حيث قمنا بدراسة استطلاعية (تصور مقترح) في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الجلفة.

02- منهج الدراسة:

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من اجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة.وتحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من دراسة. وجاء في تعريف آخر على أنه: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة، أو من اجل البرهنة عليها الآخرين". (بدوي، 1977، ص10).

وفي إجراء هذه دراسة الحالية اعتمدنا المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كيمياً.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كيمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (هشام، 2007، صص72،73)

فالمنهجالبحثي يستخدم في بحوث العلوم الإنسانية و التي يصف المبحوث كما هو في ارض الواقع دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغير التي تحدث.

03- مجالات الدراسة (تصور مقترح)

عند القيام بأي دراسة ميدانية لا بد من تحديد مجالات الدراسة تحديدا دقيقا حيث تعتبر عملية ضرورية و هامة جدا بالبحث، وتتمثل في ثلاث مراحل وهي:

المجال المكاني أو الجغرافي: أي تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة، المجال الزمني ويقصد بها لفترة الزمنية أو الوقت الذي تمت فيه الدراسة، المجال البشري ويعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث.

3-1 المجال المكاني (الجغرافي): حدد المجال المكاني للدراسة الميدانية بإقليم ولاية جلفة وبالتحديد في اتصالات الجزائر حيث نشأت في سنة 2003 بعد فصلها عن البريد والمواصلات التي كانت خاضعة لقانون الوظيف العمومي.

فبعد ظهور العولمة واقتصادا لسوق وظهور تكنولوجيا حديثة مس هذا التطور قطاع البريد والمواصلات، فتم إبرام اتفاقية جماعي للمؤسسة بين المؤسسة العمومية لاقتصادية (اتصالات الجزائر لشركة ذات أسهم) وفيدرالية البريد والمواصلات، التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين فتم التفاوض بخصوص هذه الاتفاقية في إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات الذي نص عليه القانون 03_2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، فبعد هذه الاتفاقية انتقلت الجزائر من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية تنشط في قطاع تنافسي يعتبر تغيرا أساسيا في مستوى تسيير الموارد البشرية ومقرها في العاصمة وتتفرع منها إلى ثمانية (08) مديريات إقليمية على مستوى التراب الوطني وهي: (شلف، قسنطينة، وهران، سطيف، بشار، ورقلة، عنابة و الجزائر) وك لواحدة تسيير عدة وحدات، تتكون هذه المؤسسة من 280 عامل يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة.

3-2 المجال الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2021-2022 في فترة زمنية من الممتدة من شهر أفريل إلى شهر ماي و التي استغرقت 35 يوم

3-3 المجال البشري: يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفون في هذه المؤسسة.

04-مجتمع و عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين باختلاف جنسهم (ذكر - أنثى) ومراتبهم الإدارية في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في اتصالات الجزائر نموذجا والكائن مقرها في ولاية الجلفة، و المكون من 280 موظفا.

05- عينة الدراسة:

وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة قدر مجموع الموظفين الدائمين بـ 280 موظف. وعلى هذا الأساس تم أخذ نسبة مئوية عشوائية قدرت 25%.

وهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة و إجراء الدراسة عليها، ومن ثم إستخدام تلك النتائج، و تعميمها.

لدينا: 280 ————— 100 %

X ————— 25 %

$$\text{وعليه: } \frac{25 \times 280}{100} = 70 \text{ موظف.}$$

جدول رقم 02: يمثل حجم العينة

النسبة %	عينة البحث	مجتمع البحث
25 %	70	280

وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة علاقة التكوين بالأداء الوظيفي وبالتالي فعينة البحث تتمثل في مجموع الموظفين الذين خضعوا للعملية التكوينية هم 70 موظف.

-خصائص العينة:

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، تناول الجزء الأول من الإستبيان بعض البيانات الشخصية و المتمثلة في الجنس، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل. و ذلك لتحديد السمات الشخصية لكل فرد، و يمكن تحديد هذه الخصائص فيما يلي:

جدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
64%	45	ذكور
36%	25	إناث
100%	70	المجموع

جدول رقم 04 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية :

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
57%	40	متزوج
26%	18	أعزب
17%	12	مطلق
100%	70	المجموع

جدول رقم 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
71%	50	جامعي
23%	16	ثانوي
06%	04	متوسط
100%	70	المجموع

جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
17%	12	أقل من 05 سنوات
46%	32	من 05 إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة	18	%26
أكثر من 16 سنة	08	%11
المجموع	70	%100

06- أدوات جمع البيانات:

يقصد بأدوات جمع البيانات هي الوسائل التي يستخدمها الباحث من اجل الوصول الى المعلومات المرجوة، وقد تم الاعتماد على عدة اساليب اهمها: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

01- الملاحظة:

تعرف الملاحظة "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية حاجياته". (عليان، 2009، ص67، 68).

فالملاحظة هي " عملية توجيه الحواس و الانتباه الى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر رغبة الكشف عن صفاتها أو خصائصها".

ولقد تم الاستعانة بالملاحظة كأداة لجمع المعلومات، من اجل الإلمام بالظروف المهنية للعمال والتركيز خاصة على الموظفين الذين استفادوا من عملية التكوين، من اجل تكوين مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات.

02-المقابلة:

وتعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الانسانية كما انها تعد من اكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث.

وتعرف المقابلة بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات توجيه وتشخيص العلاج. يكون للمقابلة هدف واضح ومحدد وموجه نحو غرض معين. (بوحوش، 2016، ص76).

فالمقابلة هي تبادل لفظي منظم بين شخصين هما الباحث والمبحوث حيث يلاحظ فيها الباحث ما طرأ على المبحوث من تغيرات وانفعالات.

03-الاستبيان:

يعد الاستبيان من الأدوات جمع المعلومات حيث يمكن تحديد النتائج المتحصل عليها حسب ما تحتويه الاستجابة وهي "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث". (هشام، 2007، ص112).

وكذا هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. (هشام، 2007، ص112).

فالاستبيان هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي مجموعة من الأسئلة، مرتبة بأسلوب مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، و قد تم ضبطها بصفة نهائية من أجل تصميم أسئلة الإستبيان و توزيعها على عينة عشوائية تقدر ب25% من مجموع العمال.

حيث تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و قد تم تقسيمه إلى 03 محاور رئيسية:

❖ **المحور الأول:** عبارة عن مجموع أسئلة يصل عددها إلى 04 أسئلة، تدور مجملها حول البيانات

الشخصية الخاصة بالمبحوث و المتمثلة في ما يلي: الجنس - الحالة العائلية - المستوى التعليمي

- الأقدمية في العمل. وهي مواصفات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

❖ **المحور الثاني:** يتكون هذا المحور من 3 أبعاد وهي:

❖ **البعد الأول:** يخص البرامج التكوينية ويتضمن هذا البعد 10 أسئلة من السؤال 01- 10

❖ **البعد الثاني:** و يخص التكوين المهني داخل بيئة العمل "أثناء الخدمة" و يتضمن هذا البعد 12

سؤال، من السؤال 01- 12

❖ **البعد الثالث:** ويخص التكوين المهني خارج بيئة العمل، و يتضمن هذا البعد 04 أسئلة،

بالإضافة إلى سؤال مفتوحترك للعامل حرية الرأي في الإجابة عنه.

❖ **المحور الثالث:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، تنقسم

هذه الأسئلة بين الأداء الوظيفي و تقييم الأداء الوظيفي و يتضمن هذا المحور 16 سؤال. تختلف

الإجابة عنها بين أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة

07- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

❖ **الصدق:** هو إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسهم جهة، ووضوح فقراته و مفرداته من جهة أخرى. (ضامن، 2007، ص111)

فصدق الاستبيان يعني التأكد من أنه يحتوي أسئلة تقيس ما أعدت لقياسه. حيث كان من المفترض تقديم النموذج الأولي لمجموعة من المحكمين أو مجموعة من أساتذة تخصص عام بموضوع الدراسة، و نطلب منهم تقييم الأداة و إبداء قدراتهم فيها إذا كانت تقيس ما أعد لقياسه فعلا، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى انتماء كل فقرة او عبارة للمجال المعد لها ، بالإضافة الى اقتراح ما يرونه ضروريا لتعديله.

حيث اعتمدنا في إعداد الاستبيان في صورته النهائية على دراسات سابقة تناولت موضوع التكوين ومن بينها دراسة **سميرة بن شعبان (2019)**

❖ **الثبات:** و يعني قدرة الاختبار على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه في المرة أو المرات التالية على نفس الأشخاص (العزاوي، 2008، ص 129).

فالثبات هو دقة الاختبار فيما يقيسه من معلومات و التحقق منه إذا تم توزيعه على نفس العينة وفي نفس الظروف فإننا سوف سنحصل على نفس النتائج.

08- الأساليب الإحصائية :

تهدف دراستنا إلى البحث عن العلاقة بين التكوين المهني و الأداء الوظيفي، و سوف نقوم باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية بهدف تحليل النتائج و تفسيرها و ذلك باستخدام:

❖ **1-8 معامل الارتباط بيرسون Pearson:** " بين هذا المعامل العلاقة الخطية بين مجموعتين من البيانات بعبارة بسيطة. (تيسير، ص3، 2021)

وهو إحصائيات تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين مستمرين، حيث يقيس القوة بين المتغيرات المختلفة أو عدمها.

❖ **2-8 النسبة المئوية:** "استبعاد تأثير إجمالي المفردات، وذلك بحساب عدد الأفراد اللذين ينتمون لفئة معينة من فئات المتغير إذا كان إجمالي الأفراد يساوي مائة (هيوبرت، ص58، 2000)
فالنسبة المئوية هي طريقة للتعبير عن عدد على شكل كسر من مئة (مقامه يساوي مئة)، يرمز للنسبة المئوية عادة بعلامة النسبة المئوية %.

- ❖ **3-8 مقاييس التشتت:** " هو دراسة مدى تقارب أو تباعد مفردات الظاهرة عن بعضها البعض أي عن وسيطها الحسابي" (باهي، ص69، 2018)
- فمقاييس التشتت هي تلك المقاييس التي تقيس لنا مقدار تناثر مفردات المجموعة الواحدة حول متوسطها الحسابي أي تقيس مقدار التباعد بين مفردات المجموعة.
- ❖ **4-8 مقاييس النزعة المركزية:** هي معظم قيم المفردات أي ظاهرة لها الرغبة في التجمع أو التمرکز حول قيمة معينة، تسمى القيمة المتوسطة. هذا التجمع عند هذه القيمة يسمى النزعة المركزية للبيانات. (عبد المحسن، ص10، 2019)
- فمقاييس التشتت هي عبارة عن مجموعة من المقاييس تصف نقطة تجمع المشاهدات أهم مقاييسها: المتوسط الحسابي، الوسيط، و كذا المنوال.
- ❖ **5-8 برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss 22:** Statistical package for the social sciences وهي منصة احترافية تقدم مجموعة من الخدمات و التحليلات الإحصائية و التي تسمح للباحثين باستخلاص رؤى قابلة للتطبيق. (موقع إنترنت) فهو عبارة عن مجموعة من القوائم و الأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها (تحليلاً إحصائياً)

خلاصة:

نظرا لعدم قيامنا بدراسة ميدانية حقيقية لأسباب تتعلق بالوضع الصحي الذي تشهده البلاد مع الوضع الوبائية، إكتفينا في الجانب التطبيقي بشكل تصوري ذكرنا فيه ما كنا سنطبقه من دراسة استطلاعية مع التطرق إلى المنهج المتبع و أدوات جمع المعلومات و أساليب المعالجة الإحصائية. و كل بحث هو بداية لبحث آخر و لذلك نأمل من الله أن يكون بحثنا هذا هو بداية لبحث جديد



خاتمة :

تمكنا من خلال دارستنا لموضوع علاقة التكوين المهني بتحسين الأداء الوظيفي إلى الوصول إلى أن تكوين العاملين أمر ضروري لا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها، فالمورد البشري هو العنصر الأساسي في العملية الانتاجية من خلال ما يملكه من قدرات .

فكل الدراسات التي تطرقنا إليها أثبتت مدى أهمية وفعالية العنصر البشري وبالتالي فهو أساس كل ثروة وأن على كل مؤسسة اليوم أن تهتم به وأن تعطيه القيمة الفعالة وتضعه على مقدمة عوامل الانتاج وعملية التكوين تعد إحدى الوسائل التي تمكن المؤسسة من إستغلال هذه الطاقة بكفاءة وفعالية .

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية قدرات ومعارف العاملين والتغيير في سلوكياتهم وبنالي التحسين في أدائهم مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة .
و تتلخص دراستنا في النقاط التالية:

- ❖ تحظى عملية التكوين بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات.
 - ❖ تعتبر التكوين المهني نشاط إنساني مخطط يهدف إلى زيادة المعارف و مهارات العمال.
 - ❖ تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال من أهم مراحل عملية التكوين.
 - ❖ يترك التكوين المهني أثر إيجابي على مخرجات العامل في المؤسسة ، حيث ترتفع إنتاجيته بزيادة حجم التكوين، كما أن التكوين يعمل على تحسين الجودة، حيث تهدف البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة إلى تقليل أخطاء العمل و كذا المنتجات.
- وفي الأخير رغم النقائص التي احتوتها دارستنا إلا أننا نأمل أنها قد ألمت بالموضوع ونكون قد أسهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي وقد تكون نهاية دارستنا بداية لدراسة زملاء آخرين قد يقدمون الجديد والمفيد أو يكملون النقائص الموجودة في دارستنا .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة بيروت، 2013.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
- 3- الحمري باسم التدريب الفعال منهجي وتطبيقي دار الحامد عمان 2008
- 4- الدكتور بنعمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2012م.
- 5- الدكتور خالد احمد علي محمود. الاقتصاد الرقمي الحديث. دار الفكر الجامعي مصر 2019
- 6- الدكتور زياد عبد الكريم النسور الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية .شركة دار الاكاديميون لنشر والتوزيع 2021
- 7- الدكتور صلاح صالح معمار .التدريب الاسس والمبادئ. درا دبيونو لنشر والتوزيع عمان الاردن 2008.
- 8- الدكتور عماد الحسبان إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي دار الخليج لنشر و التوزيع 2022
- 9- الدكتور محمد القدومي .محمد هاني محمد، زيد عبوي، المفاهيم الإدارية الحديثة .دار المعتز لنشر والتوزيع عمان 2015.
- 10- الدكتور مدحت أبو النصر التدريب عن بعد بوابتك لمستقبلا افضل المجموعة العربية لنشر 2017
- 11- الدكتور مدحت محمد أبو نصر تنمية الموارد البشرية الروابط العالمية للنشر والتوزيع 2009.
- 12- الدكتورة راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، 2004.
- 13- الشريعة عطا الله محمد تيسير استراتيجيات التدريب واثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية دار جليس الزمان الأردن 2011
- 14- ايمان احمد يوسف المهارات الادارية وطرق تنميتها دار ابن النفيس لنشر والتوزيع عمان 2019
- 15- بن عنتر عبد الرحمن إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع 2020
- 16- بوفلجة غياث التكوين المهني والتشغيل بالجزائر دار الغرب لنشر والتوزيع 2006
- 17- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع، 2013م.

- 18- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2010م.
- 19- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008م.
- 20- هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء الموارد البشرية دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2001م.
- 21- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
- 22- زكريا الدوري، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها، ط1، عمان، الأردن، 2009م.
- 23- زواتيني عبد العزيز تنمية المورد البشري في التنظيم مركز الكتاب الاكاديمي 2020
- 24- سعد الدين خليل مسعد عبد الله. التدريب والأمن القومي مجموعة النيل العربية. القاهرة 2017
- 25- سعيد بن يمينة تنمية المورد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2015
- 26- سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019م.
- 27- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002م.
- 28- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
- 29- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008م.
- 30- فرحاتي العربي بلفاسم تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا دار أسامة لنشر والتوزيع عمان 2011
- 31- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 32- محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016م.
- 33- محمد كمال مصطفى موسوعة 100سؤال في التدريب. مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك . مصر 2015 .
- 34- محمود عبد الفتاح رضوان إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية الى النهاية مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك 2014
- 35- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري، ط2، المجموعة العربية للتدريس والنشر، القاهرة مصر، 2014م.
- 36- نوري منير الوجيز في تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2015

- 37- هاينز ماريو، إدارة الأعمال، ترجمة محمد مرسي و زهير صباغ، مطابع معهد الإدارة العامة،الرياض، 1988م.
- 38- ضامن منذر، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2007.
- 39- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الدجلة للنشر و التوزيع، 2008.
- 40- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة ، وكالة المطبوعات للنشر الكويت، 1988،
- 41- محمد محمد قاثم، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1999، بيروت.
- 42- هيوبرت بلالوك، ترجمة عثمان الحسن محمد نور و سليمان محمد رضوان، مكتبة العبيك سنة 2000، الطبعة الثانية.
- 43- محمد علي صلاح عبد المحسن حسن، الإحصاء التربوي باستخدام برنامج spss، دار الماستر للنشر و التوزيع، مصر، 2019.
- 44- مصطفى حسن باهى، أحمد عبد الفتاح سلام، محمد سعيد محمد، المرجع في الإحصاء التطبيقي، مكتبة أنجلو المصرية، سنة 2018.

2- المعاجم والقواميس:

- 1- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي انجليزي، ط1، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998م
- 2- عيسى مومني، قاموس لغوي، عربي عربي، دار العلوم للنشر والتوزيع، سنة 2008

3-المجلات:

- 1- إيمان قماص وآخرون،مجلة العلوم الاجتماعية، م7، العدد 33، جامعة الاغواط، 2019م.
- 2- بخوش صديق الإدارة الاستراتيجية لتكوين مجلة العلوم الإنسانية 2006 عبر موقع انترنت.
- 3- بن ملوكة إسماعيل، مجلة جودة الحياة الوطنية، رؤى إستراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي، 2015م.

- 4- حبيش علي أوكيل رابع مجلة الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها جامعة البويرة 2019
- 5- عبد المالك زهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية" مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية العدد، جامعة بسكرة، 2001م.
- 6- محمد أحمد الطرونة، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة البحوث والدراسات، م17، قسم إدارة الأعمال الجامعية الأردنية،الأردن، 2002م.
- 7- مانع فاطمة وآخرون، المجلة الإستراتيجية للتنمية،العدد 2، السعادة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021م.
- 8- محمد عبد الرحمان الشنطي، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية،م1،العدد 3، جامعة فلسطين، 2015م.
- 9- حاج ميهوب، مجلة الفكر القانوني و السياسي سيدي موسى عقلية دور الدولة في تنمية المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين جامعة الجزائر
- 10- محمد تسيير، مجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث العلمية، سنة 9-نوفمبر-2021.

4-المقالات:

- 1- تلخوخ سعيدة، مقال منشور، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2012م.

5- الرسائل الجامعية:

- 1- بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الوظيفة بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية، جامعة عباس وغرور، خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2014م.
- 2- عتبه الطيب، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة التنمية حمه لخضر،الوادي،الجزائر 2015م.

- 3- ليلي عقبان، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2017م.
- 4- عقون شراف سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -جامعة قسنطينة -2007
- 5- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009م.
- 6- بلقاسم سلاطنة التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، مذكرة دكتوراه جامعة قسنطينة، 1997.
- 7- صبرينة ميلاط التكوين الهني و الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة جيجل سنة 2007.
- 8- بودوح غنية استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع، سنة 2013
- 9- عمر بلخير جواد ، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ،جامعة تلمسان سنة 2014،
- 10- مبرك أسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان ، سنة 2015.
- 11- فضيلة بلالي ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة حمه لخضر بالوادي، سنة 2018.
- 12- حمداش نسيمه دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج ، سنة 2019.

المواقع:

- ❖ يحيى سعد <https://drasah.com/descriptoin.aspx?id=3655>
- ❖ <https://www.ibm.com/products/spss-statistics>
- ❖ بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين، mamine_ali@yahoo.fr



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة : أكلي محند أولحاج _البويرة_ كلية علم النفس وعلوم التربية

استبيان الدراسة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الكريم /أختي الكريمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم النفس تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان "التكوين المهني و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي" وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

اشراف

د/ شادي فاطمة

من إعداد الطالبتين:

❖ عبدو صارة

❖ علواش أمال

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: - ذكر () - أنثى ()
- 2- الحالة العائلية: - أعزب () - متزوج () - مطلق ()
- 3- المستوى التعليمي: - متوسط () - ثانوي () - جامعي ()
- 4- الأقدمية في العمل: - أقل من خمس سنوات () - من 05 إلى 10 سنوات ()
- من 11 إلى 15 سنة () - أكثر من 16 سنة

المحور الثاني: التكوين المهني

❖ **البعد الأول أسئلة حول البرامج التكوينية:**

- 1-تضع المؤسسة برامج تكوينية عند الالتحاق بالمنصب الجديد؟ نعم () لا ()
- 2-توفر لك البرامج التكوينية تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات لأداء عملك؟ نعم () لا ()
- 3-نتشارك مكتسبات البرامج التكوينية مع زملائي من أجل الاندماج مع فرق العمل؟
نعم () لا ()
- 4- تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية بشكل دوري ؟ نعم () لا ()
- 5-أغلب البرامج التكوينية التي شاركت فيها تتوافق مع احتياجاتي التكوينية؟ نعم () لا ()
- 6-تساعد البرامج التكوينية على تطوير و اكتساب مهارات جديدة؟ نعم () لا ()
- 7- تساعدني برامج التكوين في تطوير مهاراتي الحالية في طريقة أداء المهام المرتبطة بوظيفتي؟ نعم () لا ()
- 8- تتيح لي البرامج التكوينية فهم و إعطاء صورة واضحة حول السياسات و التوجيهات المستقبلية للمؤسسة؟ نعم () لا ()
- 9-البرامج التكوينية تعمل على الاندماج مع فرق العمل و تبني روح الجماعة؟
نعم () لا ()

10-البرامج التكوينية تزيد من ثقتي في قدراتي المهنية؟ نعم () لا ()

❖ البعد الثاني: أسئلة حول التكوين المهني داخل الخدمة

1-كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟ - تعيين مباشر () - مسابقة () - معارف شخصية ()

2-هل خضعت لعملية التكوين من قبل؟ - نعم () - لا ()

3-هل اختيارك ضمن الموظفين الذين يحتاجون تكويننا يعد؟

- تحسينا لأدائك ()

- تجديد و تطوير لمعارفك ()

- زيادة الكفاءة و الفعالية ()

4-يساعد التكوين في التقليل من نسبة الأخطاء المهنية؟ - نعم () - لا ()

5-تتيح لي البرامج التكوينية من فهم وإعطاء صورة واضحة حول المهام المتعلقة بالمنصب؟

- نعم () - لا ()

6-ما نوع التكوين الذي استقدت منه : - تخصصي () - آخر ()

7-هل حصلت على التكوين المهني أثناء عملك بالمؤسسة؟ - نعم () - لا ()

8-هل المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟ - كافية () - غير كافية ()

9-هل تعتقد أن التكوين الذي حصلت عليه حسن من أدائك لعملك؟ - نعم () - لا ()

10-ماذا أضافت لك العملية التكوينية؟

- أداء العمل بدقة ()

- تجنب الأخطار و تعديل السلوك ()

- تحسين المهارات و المعارف ()

11-هل شعرت بالتغيير في منصبك بعد تلقيك للتكوين؟ - نعم () - لا ()

12-هل تقوم المؤسسة التي تعمل فيها بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصب عملهم

الجدد؟ - نعم () - لا ()

البعد الثالث: أسئلة حول التكوين المهني خارج الخدمة

- 1- كم عدد الدورات التكوينية التي شملتكم؟
دورة واحدة () دورتين () أكثر من ذلك ()
- 2- هل ترى أن التكوين خارج المؤسسة يحسن من أدائك؟ نعم () لا ()
- 3- هل تخضع لتكوين مهني خارج مؤسستك من أجل زيادة الكفاءة لديك؟ نعم () لا ()
- 4- هل ساهم تكوينك خارج الخدمة من مساعدتك على إنجاز العمل؟ نعم () لا ()
- 5- - حسب رأيك متى يكون الموظف بحاجة إلى التكوين؟

المحور الثالث: البيانات الخاصة بالأداء الوظيفي

- 1- هل تولي مؤسستك اهتمام بالأداء الفعال للعمال؟ - نعم () - لا ()
- 2- أدائي الحالي للمهام كافي لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية؟ - نعم () - لا ()
- 3- هناك تميز في الأداء بيني و بين زملائي في العمل؟ - نعم () - لا ()
- 4- تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية لتقييم أداء العمال بصفة دورية؟
نعم () - لا ()
- 5- هل أنت راض عن نتائج تقييم الأداء؟ - نعم () - لا ()
- 6- هل تعتقد أن طرق التقييم المتبعة في المؤسسة تتميز بالكفاءة اللازمة؟ نعم () لا ()
إذا كانت إجابتك لا، ما هو السبب؟

7- ما هو الهدف الرئيسي من تقييم الأداء؟

- تحسين مستوى أداء الموظفين ()
الكشف عن الاحتياجات التدريبية و التكوينية ()

اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية ()

8- هل تفضل أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟

نعم () لا ()

9- هل طرق التقييم المتبعة في المؤسسة تتميز بالكفاءة اللازمة؟ نعم () لا ()

10- هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كل من العاملين و الإدارة؟ نعم () لا ()

11- تحدد الشركة احتياجاتي التكوينية بناء على نتائج تقييم الأداء؟ نعم () لا ()

12- هل تم تقييم أدائك بعد الفترة التكوينية؟ نعم () لا ()

13- هل زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية المنتج يتعلق بتحسين أداء الأفراد؟

نعم () لا ()

14- التكوين يولد لدي رغبة في التميز في أداء الأعمال؟ نعم () لا ()

16- ماهي المقترحات التي تساهم في تحسين الأداء مستقبلا؟

.....
.....
.....

.