

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

العنوان:

# التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف:  
أ. علام عثمان

من إعداد الطالب:  
صامت رضا

لجنة المناقشة:

- |        |                   |
|--------|-------------------|
| رئيسا  | - بلقاسم رابح     |
| مشرفا  | - علام عثمان      |
| ممتحنا | - شلاي عبد القادر |

السنة الجامعية: 2014/2013

# تشكرات

قبل كل شيء، أحمد الله عز وجل الذي أنعمني بنعمة العلم  
ووفقني إلى بلوغ هذه الدرجة وأقول: اللهم لك الحمد حتى  
ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.  
أتقدم بأبلغ عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف  
الأستاذ علام عثمان على نصائحه وإرشاداته القيمة طوال مدة  
إشرافه على تحضير هذه المذكرة فله مني فائق وأسمى الشكر  
والعرفان.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة  
خاصة العاملين لشركة الإسمنت بسور الغزلان.  
وكل الأساتذة الذين رافقونا طيلة المشوار الجامعي  
وبالأخص أساتذة العلوم الإقتصادية.

# إهداء

أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أنار لي طريق العلم

ومنحني القدرة والصبر ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديته إلي:  
من تألمت قبل الأمي وفرحت قبل فرحي، إلي من أيقظت لي لها لراحتي وسهرت علي سعادتي  
وكانت بمثابة مشعل يترقب خطواتي وحلمت دوما أن أكون في أعلى المراتب،  
إليك أنحني إرضاء وأقول شكرا لكي  
\* أمي \*

أعز وأحب إنسان في الوجود الذي منحني كل الحب والعنان، إلي الذي كان نعم الأب والصديق  
في نفس الوقت، إلي الذي تمنى أن يراني في مثل هذا اليوم إليك أنحني إرضاء وأقول شكرا لك  
\* أبي \*

إلي الذين اعتبرهم نعمة من الله عز وجل إلي إخوتي. وخاصة الكتكوت الصغير فيصل

وابنة أختي الجميلة إهراق وأخوها خليل

إلي كل الأهل والأقارب وخاصة كل من يحمل لقب

صامت

كما أهدي هذا العمل إلي زملائي. توفيق. وحيد. عمار. عيسى. عزالدين. بلال. خالد. فايز. سفيان.  
زياد. وكل زملائي في الغرفة C 39. C 41 وإلي زميلاتي أمينة وإيمان وإلي كل الزملاء والأصدقاء  
والأساتذة الذين صادفتهم طيلة مشواري الدراسي من الطور الابتدائي إلي الجامعي.  
وإلي كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة  
أو ابتسامة صادقة.

## صامت رضا

# الفهرس

تشكرات

إهداء

الفهرس

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... قائمة الملاحق

ب ..... مقدمة

## 02 الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

02 ..... تمهيد الفصل الأول

03 ..... المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية

03 ..... المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

06 ..... المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

08 ..... المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم تحدياتها

11 ..... المبحث الثاني : مفهوم التكوين

11 ..... المطلب الأول : تعريف التكوين

14 ..... المطلب الثاني : أهداف التكوين ومبادئه

17 ..... المطلب الثالث : أنواع التكوين وأساليبه

21 ..... المبحث الثالث : تنظيم العملية التكوينية

21 ..... المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية

30 ..... المطلب الثاني : طرق التكوين

32 ..... المطلب الثالث : نتائج ومشاكل التكوين

34 ..... المطلب الرابع : مسؤولية التكوين وتقييم فعاليته

## 39 الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حل أداء العاملين

40 ..... تمهيد الفصل الثاني :

41 ..... المبحث الأول : مفهوم أداء العاملين

41 ..... المطلب الأول : تعريف أداء العاملين

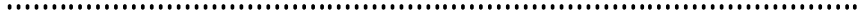
43 ..... المطلب الثاني : عناصر الأداء ومحدداته

48	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.....
51	المبحث الثاني : تقييم الأداء .....
51	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....
53	المطلب الثاني: محاور الأداء والقائمون به.....
56	المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء ومعايره .....
58	المطلب الرابع:أغراض تقييم الأداء.....
60	المبحث الثالث: طرق التقييم وتحسين أداء العاملين.....
60	المطلب الأول:طرق تقييم الأداء.....
67	المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء وطرق تحسينه .....
71	المطلب الثالث: علاقة التكوين في رفع أداء العامل داخل المنظمة .....
	<b>الفصل الثالث : أثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة</b>

### الاسمنت بسور الغزلان

76	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان .....
76	المطلب الأول: نشأة و تعريف بشركة الاسمنت بسور الغزلان .....
77	المطلب الثاني: البنية التنظيمية لشركة الاسمنت بسور الغزلان.....
80	المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة .....
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .....
82	المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة.....
83	المطلب الثاني: مقياس الدراسة.....
84	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
84	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....
84	المطلب الأول:عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة .....
87	المطلب الثاني: التكوين وعلاقته بالأداء .....
104	الخاتمة .....
	قائمة المراجع .....

الملاحق



فَلَمَّا جَاءَ الْحَدِيثَ وَالْأَشْكَالَ وَالْمَلْحَقَ



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين	01
62	نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين	02
65	نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين	03
66	نموذج لأسلوب التقدير الوصفي لتقييم أداء العاملين	04
81	مستويات الإنتاج لشركة الاسمنت بسور الغزلان	05
85	توزيع العاملين حسب الجنس	06
85	توزيع العاملين حسب السن	07
86	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي	08
86	توزيع العاملين حسب مدة الأقدمية	09
87	المشاركة في الدورات التكوينية	10
87	كفاية المدة الممنوحة للتكوين	11
88	طبيعة المشاركة في البرامج التكوينية	12
88	نوع الوسائل المستخدمة	13
89	مشاكل العملية التكوينية	14
89	مكان التكوين	15
90	هدف القيام التكوين	16
90	مواكبة عملية التكوينية للمستجدات	17
91	التقييم بعدى العملية التكويني	18

91	فرص الإطلاع على النتائج	19
92	وجود دورات دائمة تخص منصب	20
92	أحسن تكوين لرفع مستوى الأداء	21
93	دورات تكوينية دائمة تخص منصبك	23
93	تشجيع أثناء التكوين	24
94	يساعد التكوين في إكتساب الجديد	25
94	التكوين يزيد ثقة بالنفس	26
94	تطبيق المكتسبات التكوينية	27
95	الأنظمة تساعد على تطوير الأداء	28
95	التكوين يحل مشكلات العمل	29
96	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	30
96	تحديد طبيعة الأداء بالتقييم	31
97	التقييم بين نقاط القوى والضعف	32
97	طرق القياس عديدة لقياس الأداء	33
98	التكوين يحافظ على الأداء او رفعه	34
98	عملية التأطير كانت مناسبة	35
99	التناسب بين المنصب والعملية التكوين	36
99	قابلية العمل خارج أوقات العمل	37
100	تقييم الأداء حافز لأداء جيد	38
100	العلاقة بين المكون والمتكون	39

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	الأهداف التكوينية	01
19	أنواع البرامج التكوينية	02
49	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في مستوى أداء العاملين	03
51	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	04
56	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	05
76	التقسيم العام للمؤسسة الوطنية لمواد البناء	06
78	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان	07
80	الهرم الوظيفي لشركة الإسمنت بسور الغزلان	08
85	العاملين حسب الجنس	09
85	العاملين حسب السن	10
86	العاملين حسب المستوى التعليمي	11
87	العاملين حسب الأقدمية	12
87	نسبة المشاركة في الدورات التكوينية	13
87	كفاية المدة الممنوحة للتكوين	14
88	طبيعية المشاركة التكوينية	15
88	نوع الوسائل المستخدمة	16
89	أبرز المشاكل التكوينية	17
89	أين جرى التكوين	18
90	الدافع وراء التكوين	19
90	مواكبة المستجدات	20
91	التقييم بعدى التكوين	21
91	الإطلاع على النتائج	22
92	دورات تخص المنصب	23

92	أفضل تكوين لرفع المستوى	24
93	هناك دورات تخصص منصب	25
93	حواجز أثناء التكوين	26
94	مكتسبات التكوين	27
94	التكوين يزيد الثقة بالنفس	28
95	مدى تطبيق مكتسبات التكوينية	29
95	مساعد القوانين على تطوير	30
96	التكوين يحل مشكلات العمل	31
96	مشاركة الإدارة للعاملين في القرار	32
97	التقييم يحدد طبيعة الأداء	33
97	نقاط القوى والضعف تحدد بالتقييم	34
98	لقياس الأداء العديد من الطرق	35
98	المحافظة على الأداء بالتكوين	36
99	وجود التجانس	37
99	التكوين مناسب لمنصبك	38
100	القدرة على العمل في كل الأوقات	39
100	تقييم العامل يعد حافز له	40
101	يوجد تنسيق بين المكون والتكوينين	41
101	الإنثناء يكون بشفافية	42

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الإستبيان
02	مجموعة من الجدول لحساب النسب والتكرار باستعمال SPSS
03	الميزانية العامة المخصصة للتكوين
04	برنامج التكوين
05	ميزانية التكوين المقترحة من مصلحة التكوين
06	مخطط التكوين
07	بعض عمليات التكوين
08	مثال عن العملية التكوينية لسنة 2013

مقدمة

## تمهيد:

لقد أدت مختلف التغيرات والتحولات التي حدثت في مختلف مجالات الحياة من ثورات تكنولوجية ومعلوماتية و اتصالية إلى ظهور طابع عالمي جديد يتميز بسرعة التغير والتطور هذا بالضرورة أدى إلى محاولة إيجاد منظومة كفيلة للتأقلم و التكيف معه.

وقد مست هذه التحولات المنظمات باعتبارها تمثل الجانب الاقتصادي، فأصبحت العديد من المنظمات لا تقف أمام تعاملاتها المختلفة، الحدود أو الحواجز بين الدول، كما واجهتها الكثير من الصعوبات والتحديات وهذا في ظل المنافسة الحادة من قبل مثيلاتها مما جعلها تسعى جاهدة إلى تحسين كفاءتها وزيادة قدرتها التنافسية.

لذا عملت المنظمات على دراسة وتحليل الجوانب التنظيمية والجوانب الإنسانية بغية الوصول إلى النجاح مقومات زيادة الفعالية، وقد حظي الجانب الإنساني بدرجة كبيرة من الاهتمام، إذ يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المنظمة، كما أنه يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة من حيث نوعية مهارته ومعارفه وقدراته التي تتلاءم وطبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة، فهو أساس التخطيط، التنظيم والإبداع داخلها، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة المورد البشري المهارة والمعرفة وقدراتها الأدائية.

ويتطلب هذا التطور التخطيط الاستراتيجي لمساره الوظيفي داخل المنظمة من التحاقه بالعمل إلى توقفه عنه، فتركيز المنظمة لن يكون فقط على اختيار وتعيين واستقبال وتوجيه المورد البشري بل يتطلب متابعة مستمرة فهو بحاجة إلى التكوين وذلك من اجل تطوير مهاراته ومعارفه واكتسابها معارف جديدة تتناسب مع التغيرات الحاصلة و وظيفته الجديدة.

حيث يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية فهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل أو تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.

إذ يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة المهنية للعمال وتحسين أدائهم و ذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية.

كما تستهدف تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى وذلك لمواكبة احتياجات العمل الحالية المستقبلية التي يحتاجها الفرد أو يتطلبها العمل الذي يؤدي ذلك الفرد.

## ● أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة إطار معرفي للعديد من الباحثين و المنظمات خاصة ميدان الدراسة.
- إبراز أهمية التكوين الفعالة في المنظمة و مدى تأثيرها على الأداء و مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

- فتح آفاق جديدة المجالات البحث في التكوين من جوانب عديدة مما يساعد على تنمية وتطوير أداء المؤسسة الجزائرية.

### ● أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الوقوف على فعالية العملية التكوينية وتأثيرها على مستوى أداء العامل وكفاءته سواء على المستوى المعرفي أو المهني، من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعته لتحقيق والأهداف المرجوة من عملية التكوين.
  - تهدف أيضا إلى معرفة مدى تأثير أساليب لتكوين وأهميتها في رفع مستوى أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية.
  - تهدف الدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على موضوع التكوين من نوع من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.
  - إبراز دور التكوين وأهميته بالنسبة للعاملين والمؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وكهدف أساسي لمحاولة الإجابة عن فرضيات الدراسة

### ● إشكالية الدراسة:

ولالإحاطة أكثر بأهمية ودور التكوين في تحسين أداء العاملين، وكذا مدى تأثير التكوين على رفع مستوى أدائهم وإنتاجهم تظهر معالم الإشكالية كالتالي:

### ما مدى تأثير التكوين على تحسين أداء العاملين في المنظمة؟

يؤدي هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتكوين؟ وما أهميته؟
- فيما يتمثل الأداء؟ وما هي خصائصه؟
- هل تعتمد شركة الإسمنت بسور الغزلان بتكوين وما هو أثره على الأداء؟
- هل تساهم الفترة التكوينية في تحسين مهارات الأفراد داخل المنظمة؟

### ● فرضيات الدراسة :

- يعد التكوين محرك أساسي لتنمية وتطوير المورد البشري.
- تحقق المنظمة أهدافها المسطرة بالاعتماد على أداء العاملين.
- لشركة الإسمنت بسور الغزلان مصلحة التكوين تساعد في تحسين أداء العاملين.



- تخصص المنظمة وقت كافي من أجل تطوير كفاءة العاملين.

### ● أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب متعددة أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي .

- الأسباب الموضوعية:

- كوننا نعيش ضمن واقع اجتماعي معين، هذا الواقع يعج بالظواهر الاجتماعية المختلفة ونحن نسعى لمحاولة فهم هذه الظواهر، وتفسيرها وتحليلها لاستخلاص النتائج منها وبحكم التخصص ومحاولة الاضطلاع على موضوع "التكوين" وفهمه والتعمق فيه؛

- محاولة معرفة طبيعة التكوين السائد في المؤسسات الجزائرية و معرفة مدى تأثيره في تحسين الأداء داخلها؛

- اعتبار التكوين كمحرك أساسي للتأثير على الأداء والإنتاجية وكذا تحقيق الأداء المتميز؛

- تبين ضرورة تطوير البرامج التكوينية لمسايرة التطور التكنولوجي؛

- إهمال عنصر التكوين يؤثر سلبا على الفرد والمؤسسة؛

- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في معالجة موضوع التكوين؛

- الميل الشخصي في إثراء رصيدي المعرفي فيما يخص متغيرات الدراسة.

### ● حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة اقتصر على:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت دراستنا على معرفة طبيعة التكوين في المؤسسات وما مدى توفره فيها،

ومعرفة علاقته بأداء المورد البشري؛

2. الحدود الزمنية: وتعتمد حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي من الفترة ما بين

2013\_2014م؛

3. الحدود المكانية: لقد ربطنا الدراسة بشركة الإسمنت لسور الغزلان بالبويرة.

### ● منهج الدراسة:

- منهج الوصفي الرئيسي والمنهج المساعد التحليلي في الجانب النظري الذي يعتمد على دراسة الأثر، وذلك

للقوف على آثار ونتائج التكوين في تحسين أداء العاملين في المنظمة، وبصفة خاصة دراسة العلاقة بين التكوين وأداء العاملين.

- منهج دراسة حالة وذلك في الجانب التطبيقي والذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل التعرف على واقع التكوين في المؤسسة محل الدراسة.

### • أدوات جمع البيانات:

إلما بما بجوانب الموضوع اعتدنا على عدة مصادر وأدوات منها:

- المسح المكتبي وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجلات ، الملتقيات، المذكرات، مواقع الأنترنت من أجل بلورة الإطار النظري؛
- أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى الاستبيان والمقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع من أجل تبيان واقع التكوين في المؤسسة المختارة.

### • قائمة الكلمات المفتاحية:

من اجل إزالة الغموض في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة، قمنا بتحديدتها وتوضيحها منذ البداية، مع الإشارة إلى استخدامها بشكل مترادف كما يلي:

- لقد استخدمنا مصطلح المنظمة كمرادف لمصطلح المؤسسة.
- إضافة إلى مصطلح العاملين كمرادف للمورد البشري و الفرد.
- واستخدمنا مصطلح التكوين كمرادف لمصطلح التدريب والتعليم والتأهيل.

وفيما يلي توضيح لمعاني المصطلحات الواردة في دراستنا هذه.

- **المنظمة:** هي عبارة عن نظام رئيسي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية والجزئية التي يعتمد عليها كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية، لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

- **التكوين:** هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وتنمية، لقابلية احتياجات محددة حالياً ومستقبلاً، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.

- **الأداء:** يعتبر الأداء المحور الرئيسي تنصب حوله كافة جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة وهو قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في النتائج الفعلية، والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بنيتها الداخلية والخارجية.



- إدارة الموارد البشرية: ماهي إلى مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بالأعمال الروتينية من أمثلتها حفظ المعلومات عن العمال في ملفات وسجلات معينة و متابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات .

- المورد البشري: هو عبارة أصل من أصول المنظمة وكذا يعبر عن طاقة فكرية جسدية ولا وجود للمنظمة بدونها كونه عنصر أساسي ضمن مخطط المنظمة من أجل بلوغ أهدافها.

## ● تقسيمات البحث:

يمكن اعتبار التكوين على انه تأقلم مع العمل وهدفه تغير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله ، تمهيد التقدم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل كما أن للتكوين مزايا عدة أهمها تحسين معنويات الفرد من خلال تحسين مستواه المهني، بالإضافة إلى التقليل من حوادث العمل، وكذا التقليل من الحاجة إلى إشراف عن قرب ويعزز استقرارية التنظيم ومرونته، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي قمنا بها في شركة الإسمنت بسور الغزلان من أجل معرفة علاقة التكوين بتحسين أداء العامل بحيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم ميداني وقد احتوى القسم النظري على فصلين:

● **الفصل الأول:** فقد تم التطرق فيه إلى مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية حيث من خلاله تكلمنا في المبحث الأول عن مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها بالإضافة إلى المراحل التي مرت بها أم في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى كل من مفهوم التكوين وأهداف وكذا أساليبه وأنواعه وفيما يخص المبحث الثالث فقد تكلمنا عن كل من المراحل التكوين وأهم الطرق بالإضافة إلى النتائج والمشاكل وكذا المسؤولية التي يحض بها التكوين.

● **الفصل الثاني:** قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تكلمنا في المبحث الأول على مفهوم الأداء وأهميته وكذا العناصر والأبعاد بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه وفيما يخص المبحث الثاني فقد تم الحديث عن تقييم الأداء من خلال تقديم بعض مفاهيمه وأهميته ومحاوره والقائمون به إضافة إلى مراحل ومعايير بعض أغراضه وفيما يخص المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى كل من مشكلات الأداء وطرق تقييمه وتحسينه بالإضافة إلى العلاقة الموجودة بينه وبين التكوين.

أما القسم الميداني والذي اشتمل على:

● **الفصل الثالث:** وتم فيه دراسة حالة حول واقع التكوين في المنظمات الجزائرية وتأثيره على أداء العاملين، حيث أخذنا شركة الإسمنت بسور الغزلان كعينة، فبعد تقديم شركة الإسمنت بسور الغزلان، نشأتها، مهامها، أهدافها، وهيكلها التنظيمي، وطبيعة نشاطها، قمنا بإعداد الاستبيان والذي شمل الشركة حيث قمنا بتحليله والوقوف على مختلف النتائج المتحصلة عليها.

# الفصل الأول

مكانة التكوين في إدارة الموارد  
البشرية

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يمكن القول أن ظهور الموارد البشرية يعود إلى عهد الثورة الصناعية التي بدورها خلفت عدة أسباب أظهرت مدى أهمية العنصر في كل الحركات عمالية (إنتاجية)، وكذلك أثبتت معه الحاجة ومدى أهمية وجود إدارة للموارد البشرية مختصة بشؤون إدارة مختلف المؤسسات، وذلك بتحفيزهم ورفع معنوياتهم وهذا من أجل رفع مستوى الإنتاجية. ومن خلال كل هذا يمكننا أن نستخلص مدى أهمية هذا العنصر في العملية الإنتاجية إذا لا يمكن لأي كان (صاحب العمل) أن يستغني عن وجود هذا العنصر الحساس في المؤسسة رغم وجود الآلة.

وتعد وظيفة التكوين في إدارة الموارد البشرية من أهم مقومات التنمية البشرية، التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

وتدل كافة المؤشرات التي تبلي الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ، فانخفاض أداء الفرد و كفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة ، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية، والتي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة، في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي العنصر البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف .

## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة المستخدمة لإعداد الأفراد، لهذا سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم بالإضافة إلى المراحل التي مرت بها وأهم وظائفها وأبرز تحدياتها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية، لكننا سنركز من خلال هذا المطلب على التعريف من وجهة النظر التقليدية والحديثة.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية.

##### أولاً: وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلى مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة، وتقتصر على القيام بالأعمال الروتينية كحفظ المعلومات عن العمال في ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويرى هؤلاء المديرين أيضاً أن إدارة الموارد البشرية ليس لها أي تأثير فعال على الكفاءة ونجاح المنشأة، وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وعلى الوضع التنظيمي لهذه الإدارة بالمنظمات.

##### ثانياً: وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، لذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية في المنظمة من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب واختيار الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية للمنظمة<sup>1</sup>.

وهناك عدة تعارف أخرى لإدارة الموارد البشرية نذكر منها:

● تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من قدراتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعة، مصر، 2000، ص 19.

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية إطار النظري و حالات علمية، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص 24.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها النشاط الخاص بالتخطيط والتوجيه والرقابة للعنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على المعاش، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع<sup>1</sup>.
- إدارة الموارد البشرية تعبر عن تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف فروع المنظمة والمجتمع<sup>2</sup>.
- إدارة الموارد البشرية هي مهام أو التخصص، إن كل تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير، وأن أي فشل لها هو المدير، وأن بصيرة ومثابرة الإدارة البشرية وتكاملها تحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير<sup>3</sup>.
- إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الوسائل المادية والتقنية والبشرية من أجل تكوين العنصر البشري، تسييره اليومي ومتابعته في المدى المتوسط والطويل طبقاً للإستراتيجية المحددة<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى (المنازعات)، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها، كما تهتم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول، بحيث أن كل منظمة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت من وضع المنظمة نفسها أو تلك التي يجب أن تتماشى معها وهي من وضع الدولة.

إن إدارة الموارد البشرية وجدت لمتابعة الأفراد العاملين بها في تحقيق أهدافها و تتمثل أهميتها في:

- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتسيير الحسن يسفر في العادة عن تنمية مماثلة في كمية الإنتاج و نوعيته، كما انه يسفر عن التخفيض في فترة الإنتاج على زيادة لاحقة في الإنتاجية.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل للطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 238.

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، مصر، 2011، ص 19.

<sup>3</sup> نورا لدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2010، ص 8.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي، دار الحمدي، الجزائر، 2004، ص 53.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- تخفيض من حدة الإشراف على الفرد: ويستطيع هو السيطرة على نفسه لان الإشراف المباشر ومن الأفضل أن يتوخى المسؤول السرعة والفعالية في إعداد برامج التسيير حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل انه تخطى التسيير والإشراف الدقيق الذي تخفض عنه حدة هذا الإشراف.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة: قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات القصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمؤسسة المرنة بحاجة إلى أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضاهم في أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التسيير المرضي للأفراد.
- رفع الروح المعنوية: يجب على كل عمال أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التسيير حيث انه يكسب المنفعة أكثر من المؤسسة بقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأمن والأهمية.
- تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية: وذلك من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد وكذلك المؤشرات القياسية، وتجانس كفاءة الأداء، ومعدلات الغيابات، والتأخيرات والدوران، معدلات الحوادث، في العمل ومعدلات الشكاوي والتظلمات.
- الارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى، منها على سبيل المثال العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال.
- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.
- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على جوانب المعرفة.

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الأهداف التنظيمية: تساهم الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم، كل في تخصصه ولقد وجدت إدارة الموارد البشرية لمساعدة المديرين ومساندتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- الأهداف الوظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة في المحافظة على المستويات المناسبة لمتطلبات المؤسسة يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والتنوعية من الأفراد، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منه إذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها على الوجه الكامل.



## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

• **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، ومن هنا تسعى للحد من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسات.

• **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعدهم على حمايتهم والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج، إن إشباع حالات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية له، لا شك يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

لعبت إدارة الموارد البشرية ومازالت تلعب أدواراً عدة في حياة المؤسسات إذ أن الوظائف التي أحيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لتوافق بدها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة وفي مقدمتها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان ومكان انطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرف بالتحديد، إلى أنه مع بداية عام 1800م أو ما قبله بقليل برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية أصبحت قيد المنافسة التطبيق في كل من إنجلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول، ومع ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وانتشار المصانع في كل مكان برزت حاجة أرباب العمل وأصحاب تلك المصانع إلى توظيف العمال والبحث عن المدراء الذين بإمكانهم تدريب وتطوير الأفراد وحثهم على الإنتاج بما يخدم مصالح أصحاب المشاريع والأعمال.

أي إن إدارة الموارد البشرية قد مرت بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

• **المرحلة الأولى (1850-1920):** تميزت هذه المرحلة بعدم وجود مديرية أو إدارة الأفراد في المنظمات، حيث طغت المبادئ التaylorية على تنظيم العمل، من تقسيم للعمل والإنتاجية والاستعمال العقلاني للفرد، فظهرت نتيجة هذا النشاط إدارة الموارد البشرية عام 1920م التي تميزت بأعمال إدارة حقوق العامل وحل المشاكل الخاصة بهم، وخاصة منها المتعلقة بالأجور ففي هذه المرحلة كان يعتبر الفرد مجرد آلة للإنتاج يحفز عن طريق الأجور.

• **المرحلة الثانية (1920-1935):** في هذه المرحلة تغيرت النظرة للفرد العامل كون هذا الأخير له أحاسيس يجب احترامها وتقديرها، وكان هذا بفضل المفكرين من بينهم "إلتون مايو" الذي قام بأبحاث حول تأثير ظروف العمل على الإنتاجية والتي أدت إلى إنشاء مدرسة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، 2011، ص 19.

- صلاح الدنيا، محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 17-19.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

• **المرحلة الثالثة (1935-1960):** في هذه المرحلة انتشرت فكرة العلاقات الإنسانية، فكانت الأعمال تدور حول تحسين بيئة وجو العمل وتقليص الصراعات من اجل تحقيق كفاءة المؤسسة، فازدادت مسؤولية قسم الموارد البشرية، وتمثلت في ظهور التخصص في الأعمال والتطور في التكنولوجيا، كما ظهرت في هذه المرحلة المفاوضات بين الإدارة والعمال وبالتالي مهدت لظهور نقابات ومن ابرز المفكرين نذكر "ماسلو" و "هيرز برغ" اللذان ساهما بقسط كبير في تطوير الوظيفة وإعطاء الأهمية للاحتياجات الفردية للتحفيز.

• **المرحلة الرابعة (1960-1975):** تأثرت إدارة الأفراد بالعلاقة الصناعية والاجتماعية، وظهر التأثير على البعد النفسي والاجتماعي وبالتالي خلق التعاون بين الإدارة والأعمال، وذلك من خلال مشاركة العمال في تحقيق أهداف المنظمة، والتفاوض وتعريفهم بسلسلة المنظمة، إضافة إلى التنسيق والتكوين، فهذه المرحلة أعطت لوظيفة إدارة الموارد البشرية دور قيادة العمليات لتتماشى مع التغيرات الحاصلة.

• **المرحلة الخامسة (1975-1980):** في هذه المرحلة حدث تغيير لأنماط التسيير وتحسين المنظمة، كما شهدت هذه المرحلة أيضا دخول وظيفة إدارة الموارد الأفراد في مجال إدارة الموارد البشرية على مستوى العمل، الآجر، التكوين، مدة العمل، كما ظهرت إطارات التوظيف وأدوات العمل، فأصبحت حيوية وهذا بفضل التغيير الجذري فيما يخص مكانة الأفراد في المنظمة.

• **المرحلة السادسة (1980-1990):** منذ بداية الثمانينات إلى غاية التسعينات كان الاهتمام الأكبر بالتسيير الكمي، في وقت كان الانشغال الأكبر هو تشكيل الحكم في الكتلة الأجرية، بعد ما تم الانتقال إلى التسيير النوعي للموارد البشرية، لكن في هذه المرحلة تم الانطلاق نحو فكرة تعبئة الموارد البشرية في المنظمة من أجل تطوير قدراتها، وهنا ظهر مفهوم جديد لوظيفة الموارد البشرية التي أصبحت بالتالي عامل استراتيجي وأساسي في بيئة العمل، وتحسين الاتصال وتشجيع الأفراد على التغيير، وبما أن التطور التكنولوجي يعني إستراتيجية لا إشهار والتنظيم فإن على كل مسؤولي الموارد البشرية التحلي بنظرة تحليلية و ذلك ب :

- إعطاء رأيهم وإبداء رأيهم حول الهياكل؛
- إدماج نمو الأفراد في إستراتيجية المنظمة؛
- الاهتمام الأكثر باللامركزية.

• **المرحلة السابعة (1990-2001):** لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية، وضع برامج لتعويضهم وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت التدريب وتنمية الموارد البشرية وتحفيزهم، وأيضا ترشد العلاقات

الإنسانية وعلاقات العمل، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث في علم الاجتماع.

## المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهم تحدياتها

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم الوظائف التي تشغلها إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أهم تحدياتها.

### الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة وهذا بتعدد الأهداف والمستويات التي تسهر عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وللأسباب الآتية<sup>1</sup>:

- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة؛
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين؛
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد؛

- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحنى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف؛
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى و الخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب؛

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية نجد<sup>2</sup>:

- تخطيط الموارد البشرية؛
- تحليل، تصنيف وتوصيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها، وتحديد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة؛
- نظام الاختيار و التعيين: يرتبط هذا النشاط بسبل الاختيار وتعيين الموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين، الاختبار، والمقابلات، والشروط اللازمة لذلك؛

<sup>1</sup> منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 73.

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص ص 31. 32.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- تصميم نظام الأجور والحوافز: يتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وفقاً لأدائهم؛
  - اعتماد خطة التدريب: يتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين و تطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية لهم؛
  - تصميم نظام تقويم الأداء: يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين؛
  - وضع نظام الترقيات والنقل: تقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للطرق والنقل للعاملين في المؤسسة؛
  - صيانة و رعاية العاملين: تضم هذه الوظيفة ضوابط السلامة المهنية، الصيانة، الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة؛
  - تقديم ورعاية العاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقدم الخدمات الاجتماعية والثقافية وكافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة في العمل من الثقة، المودة والإخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء و الانتماء للمؤسسة.
- ويتضح من خلال ذلك إن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين ابتداء من عمليات الاختيار والتعيين وفقاً للاحتياجات التخطيطية للمؤسسة مروراً بتقديم التسهيلات الفعالة تخلق وانتماء للمؤسسة، وانتهاء بالتقاعد أو إنها الخدمة من المؤسسة، وكلما امتلكت المؤسسة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة و فعالية كلما أدى إلى تحقيق المؤسسة للاستراتيجيات الفعالة.

### الفرع الثاني: أهم تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت أثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية حيث إن التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية أسهمت بشكل فعال في ممارسة إدارة الموارد البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حدوث هذه التغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة التنظيمية و الإدارية على وجه الخصوص، و يمكن إيجاز هذه التحديات فيما يلي<sup>1</sup>:

- إدارة الجودة الشاملة: لقد ساهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة لاسيما التركيز على:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 21. 22.

- مساهمة العاملين؛

- التمكين؛

- تحقيق رضا المستهلكين؛

- الوقاية بدل العلاج؛

- الإدارة بالحقائق؛

- التركيز على العمليات؛

- التحسين المستمر.

إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث سرت إمامه سبل الإسهام في مختلف المسارات التنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول إثارة الإيجابية في التكيف والاستجابة المتصارعة نحو تحقيق الأهداف المترجي بلوغها.

- **تحديات العولمة الاقتصادية:** لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية حيث أصبح

المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثوابي إن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، حيث إن سبل الحصول على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما إن التنافسية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فقط؛

- **التحديات التكنولوجية:** لقد لعبت التكنولوجيا وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في أحداث

العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما أدى بالمنظمات الإنسانية التي تغير سبل تعاملها مع القوة العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للإفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع التحديات التكنولوجية مع احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية الأخرى؛

- **التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسد معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في

الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة حيث إن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار تغير ظاهرة طبيعية، إما النبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن 21م تركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الاستجابة للتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة

### المبحث الثاني: ماهية التكوين

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة علي أهداف المنظمة كما تبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة لأداء العاملين فيظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين الجودة.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين

يعد التكوين في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والحرك الأساسي لتطوير وتنمية المنظمة من جهة أخرى، لهذا سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف التكوين وأهميته.

### الفرع الأول: تعريف التكوين

يتكون التكوين من تجارب تعليمية يزود بها صاحب العمل العاملين لديه في البداية وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع إن تستخدم في الحال أو يعد فترة زمنية قصيرة عند العودة للعمل، وعادة ما يقوم أصحاب الأعمال بتكوين العاملين المحتمل إلحاقهم بمؤسساتهم إما داخل المنظمة أو عن طريق المدارس المهنية أو في فصول دراسية حرة، وفي هذه الحالات لا يبدأ العامل استلام وظيفته إلا بعد النجاح في إتمام البرنامج التكويني<sup>1</sup>.

وهناك عدة تعاريف أخرى من بينها:

- التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي، المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي يتتبعون إليه من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماري برود، تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، تحقيق عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية، مصر، 1997، ص156

<sup>2</sup> عبد الكريم بوحفص، التكوين استراتيجي لتكوين الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وتنمية، لقابلية احتياجات محددة حالياً ومستقبلاً، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها<sup>1</sup>.
- ويعرفه الدكتور وصفني عقلي على انه برنامج متخصص تعد وتصمم من اجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتهم معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: تفرقة مفهوم التكوين عن مفاهيم أخرى

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعارف السابقة نقوم بمقارنة ببعض المفاهيم المشابه له والتي تدخل في ميدان التربية و التكوين.

- **التكوين - التدريب:** اشتقت كلمة تكوين من فعل كون former ذات المصدر اللاتيني ولغويًا يعني إعطاء الشيء شكلاً ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب لان اللغة الإنجليزية لا تستخدم المفهوم الفرنسي للتكوين formation ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>3</sup>.

وهكذا لم نجد فرقا بين المصطلحين ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفاً لمفهوم التدريب.

- **التكوين - التربية:** التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما، وأربيته نميته، أما في التحديد الاصطلاحي فيعبر عنها "جون دوي" التربية هي حاصل العمليات السبل التي ينقل بها المجتمع ما سواء كان كبيراً أم صغيراً ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمرارية وجوده<sup>4</sup>.

بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد و الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة<sup>5</sup>.

- **التكوين - التعليم:** هناك فرق بين التكوين والتعليم فالتعليم عبارة عم زيادة في مقدرة الفرد على التفكير

بشكل منطقي.

<sup>1</sup> مدحت محمد ابوالنصر، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> احمد وصفني عقلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 27.

<sup>3</sup> رابح تركي، أصول التربية و التعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1990، ص 16.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 26.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 1999، ص 106.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

فهو التغييرات السلوكية لدى الفرد والناجحة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرجة لمسلكتيات معينة بناء على معرفة ما يجري بتطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد محددة<sup>1</sup>.

- التكوين - التنمية: تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالبا ما يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

فهنالك من يعرف التكوين بأنه التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له<sup>2</sup>.

ويرى جمال الدين مرسي انه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل منهما فالتكوين يركز على وظيفة الفرد المالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في بسط المسار المهني للفرد، سوف نبرز أهمية الحاجة إلى مهارات و قدرات جديدة فمن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلى أداة أو آلة من آليات التنمية.

### الفرع الثالث: أهمية التكوين

يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المنظمة فالأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد احتياجات التكوين وفيما يلي يمكن إعطاء الأهمية التي يشتمل عليها التكوين والمتمثلة بما يلي:

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل من بينها:

- الحاجة إلى التجديد والاختراع لمواجهة التغييرات في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية؛
- الزيادة الكبيرة في الوظائف؛
- القدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة.

ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية هي<sup>3</sup>:

أولا : بالنسبة للمنظمة تظهر فيما يلي:

- يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة؛
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمنظمة؛
- يساعد في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة؛

<sup>1</sup> فايز الزعبي، محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص 204.

<sup>2</sup> منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 215.

<sup>3</sup> نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 115.



- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة العامة وترشيد القرارات الإدارية؛
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات؛
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

### ثانيا : الأهمية بالنسبة للعمال تتمثل فما يلي:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستعجابهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء؛
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.

### ثالثا: الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة :

وتتمثل فما يلي

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها؛
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

### المطلب الثاني: أهداف التكوين و مبادئه

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم مبادئ التكوين بالإضافة إلى أهم أهدافه.

#### الفرع الأول: أهداف التكوين

عندما يكون التكوين قائما على أساس تكوين العمال دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني و تتمثل هذه الأهداف فما يلي:

## الشكل رقم-1- الأهداف التكوينية



### المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل رقم-1- يمكن أن نوضح أهداف التكوين فما يلي:

#### أولاً: الأهداف التوجيهية و الإرشادية

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المطلوبة لأداء عمل معين ويرقيهم من درجة عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات عالية، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف وأسس العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الأهداف التنظيمية والإدارية

تتحلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، وانخفاض كفاءتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعة مصر، 1999، ص30.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة .

## ثالثاً: أهداف النمو الفكري

تتحلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءة و تحسين إنتاجه كما نو نوعاً من خلال عمله وإدراكه لأهداف المنظمة وسياستها، وأهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المسطرة، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية وتجنيد بمقومات تؤهله لترقي المناصب العليا كما تعطيه فرص لتحسين مستواه المادي<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: مبادئ التكوين

إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح و فعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ ونلخصها فيما يلي:

**أولاً: الاستمرارية:** ليس التكوين أمراً كاملياً تلجأ إليه الإدارة أو تتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عليه الأعداد والتهيئة، حيث تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برامج إعداد الأفراد و تهيئتهم للعمل الجديد ولكنها مسؤولة مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم معانات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات معارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤولياتهم وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها.

إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطوير و تنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد<sup>2</sup>.

**ثانياً: التكامل:** التكوين ليس نشاطاً عشوائياً أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني ويكمن هذا التكامل في<sup>3</sup>:

- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي، والمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم، والمعارف والمعلومات المراد إكسابها لهم، وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني، والمشكلات التي تعترضها المنظمة.
- التكامل في الأنشطة التكوينية ومن حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد، وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2011، ص 200.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر، عبد الغفار حنيفي، إدارة الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 1988، ص 356-357.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 357.

- التكامل في نتائج التكوين.

**ثالثا: التدرج:** حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا<sup>1</sup>.

**رابعا: التغيير والتجدد:** أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمات ولهذا يتصف بالتغيير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهارته، ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تجديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة.

**خامسا: التكوين عملية إدارية وفنية:** وذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفاء منها<sup>2</sup>:

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعيتها؛

- توازن الخطط والبرامج؛

- توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمرين.

كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدة التكوينية؛

- وكذلك الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية، ومتابعة وتقييم فعالية التكوين؛

**سادسا: الواقعية:** ويقصد بالواقعية أن يلي التكوين الاحتياجات الفعلية له وأن تتناسب العملية التكوينية مع

المستويات المحددة لهذه العملية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أنواع التكوين و أساليبه

من خلال هذا المطلب يتم التطرق إلى مختلف أنواع التكوين ومختلف الأساليب المعتمدة في إنجاز العملية

التكوينية.

#### الفرع الأول: أنواع التكوين

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المنظمات، حيث يصنف حسب عدة أسس نذكر منها:

<sup>1</sup> السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 13.

<sup>2</sup> علي سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 13.

<sup>3</sup> السيد عليوة، المرجع أعلاه، ص 14

## أولاً: البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين كمايلي:<sup>1</sup>

- **التكوين المهني:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليها البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، و يحتل هذا التكوين مكانة خاصة و أهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع، واستخدام الآلية فيها، وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

- **التكوين الإداري:** وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يركز بشكل خاص على العاملين و في الوظائف الإدارية العليا و الوسطى ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها و على الجوانب السلوكية و العلاقات الإنسانية.

- **التكوين الإشرافي:** ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف و التعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشمل التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي والغير الرسمي و الصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

- **تكوين المكونين:** وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة، ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويد الأفراد بمهارات سلوكية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات للمكونين.

## ثانياً: أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه و بموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

- **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو الذي يتم من خلاله تزويدهم بالمعلومة الأساسية التي تخص المنظمة، بيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المنظمة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمنظمة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير جامعة تلمسان، كلية العلوم

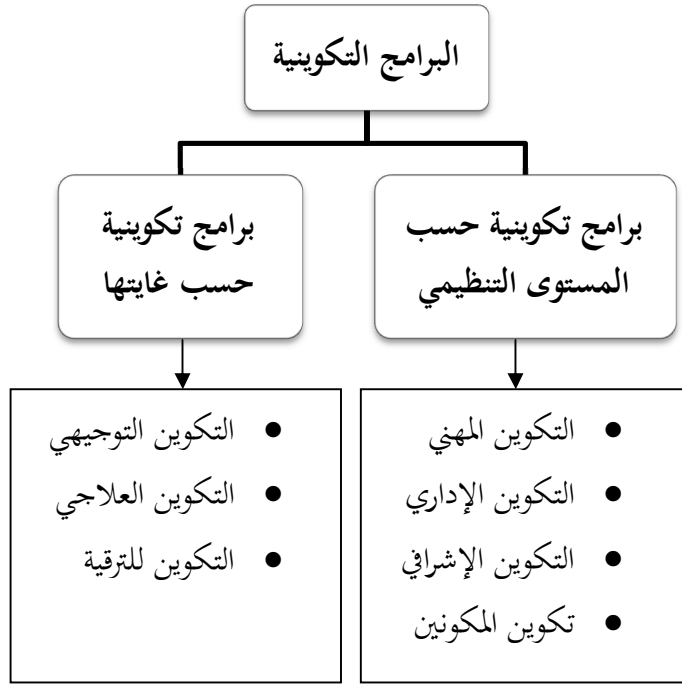
## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- التكوين العلاجي: إن الأفراد الذين سبق و أن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة مرور الوقت، ويكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة.

- التكوين للترقية: يستخدم هذا التكوين لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف والمهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب عليا

ويمكن توضيح مختلف أنواع البرامج التكوينية في الشكل رقم 2 - التالي:

### الشكل رقم 2- أنواع البرامج التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب

### الفرع الثاني: أساليب التكوين

لزيادة فعالية النشاط التكويني من الأفضل إتباع أكثر من أسلوب للتكوين، ويعتمد اختيار الأسلوب التكويني

بمجموعة من العوامل منها:

- حجم المنظمة وطبيعة نشاطها؛
- الأهداف المنتظرة من النشاط التكويني؛
- نوع البرنامج التكويني والإمكانيات المادية والمالية المتاحة للمنظمة

وتنقسم أساليب التكوين عادة إلى نوعين مختلفين هما:

### أولاً: أساليب التكوين داخل العمل

يعتبر التكوين أثناء العمل أو في مكان العمل أوسع طرق التكوين انتشاراً وشيوعاً ويرجع سبب ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، ويتم هذا التكوين في نفس موقع العمل أي داخل المؤسسة التي يعمل فيها المكون ويأخذ هذا النوع الأشكال التالية:<sup>1</sup>

- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات و الاستناد التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات و الإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة؛

- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر؛

- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم؛

- أسلوب التكوين عن طريق التنقل بين مراكز العمل: يهدف هذا التكوين أساساً إلى توسيع معارف الشخص المتكون و إلمامه بكافة نشاطات المؤسسة؛

- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة وتتضح من خلال هذه التسمية بأنه يناسب تكوين وتنمية رجال الإدارة فقط.

### ثانياً: أساليب التكوين خارج العمل

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل ذلك التكوين الذي يعطى للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مكان مخصص للتكوين داخل المنظمة أو في مركز خارج المنظمة كالمعاهد المتخصصة والجامعات، وفي هذه الحالة تتحمل المنظمة مقابل ذلك بعض التكاليف للجهة المكلفة بالتكوين، وفما يلي أهم هذه الأساليب:<sup>2</sup>

- أسلوب المهمات الفردية: بالاعتماد على هذا الأسلوب يقوم المكون بتكليف عمل للمتكون خلال فترة زمنية محددة، حيث يقوم بهذا العمل بمفرده أي دون أن يتعاون مع زملائه وقد يكون هذا العمل مهمة لانجاز عمل ما أو بحثاً يقوم بإعداده، أو إعداد تقارير عن حادثة أو ظاهرة معينة وتترك له الحرية في معالجتها وإعدادها، ثم بعد الانتهاء يقوم المكون بتقديم النتائج التي توصل إليها المتكون.

<sup>1</sup> محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص 236.

<sup>2</sup> علي محمد نصر الله، أسس التخطيط و تنظيم عملية التعليم و التدريب المهني، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994، ص 103.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- أسلوب المحاضرة: تمثل احد ابرز أساليب التكوين و بموجبها يقوم المحاضر (المكون) بإلقاء المادة التكوينية التي يتضمنها البرنامج التكويني على المتكونين، ويتحكم المكون في المحاضرة بشكل عام ويقتصر دور المتكون على الاستماع فقط.
- أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث: يعني هذا الأسلوب اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين، بهدف الخروج بتوصيات محددة، حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على الخبرات ومعارف الآخرين و يتميز بالتفكير الجماعي و باستعراض و جهات النظر المختلفة.
- أسلوب التطبيق العلمي: ويتمثل في عرض وقيام المكون لأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العلمية لأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم
- أسلوب دراسة الحالة: يتم عبر تقديم مشكلة و فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم تحليلها والوصول إلى نتائج، حيث يهدف إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير والتحليل و وضع الحلول و البدائل بالاعتماد على خبرات المتكونين.
- أسلوب تمثيل الأدوار: بموجبه يقوم بعض المتكونين بتمثيل ادوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطي لهم فكرة حول المشكلة ثم يتصورون أنهم في الحياة العملية فيقومون بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة.
- أسلوب المباريات الإدارية: إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكونين يعيشون ظروف قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار، تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالي من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليها على صعيد المنظمة ككل.

### المبحث الثالث: تنظيم العملية التكوينية

يعتبر التكوين في نظر بعض المفكرين أنه القلب النابض لتحقيق أداء فعال، ومنه سوف نبين أهم المراحل التي مرا بها بالإضافة إلى طرق وبعض المشاكل التي تعيق العملية التكوينية.

#### المطلب الأول: مراحل العملية التكوينية

مرت العملية التكوينية بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي.

#### الفرع الأول: مراحل عملية التكوين



## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

أن نجاح فعالية أي دورة تكوينية يرتبط إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يتم فيها تصميم هذه العملية، فالتخطيط للتكوين عبارة عن عملية منظمة وهادفة ومعقدة لارتباطها بعوامل داخلية وخارجية محيطة بالنظام التكويني كله مثل :

- طبيعة نشاط المنظمة و حجمها ؛
- أهمية هيئة التكوين؛
- الضغوط المالية ؛
- وضعية شروط العمل ؛
- المحيط الخارجي للمنظمة<sup>1</sup> :

تمر عملية التكوين المهني المستمرة بعدة مراحل وهي كالتالي:

تحديد الاحتياجات التكوينية.

- تخطيط وتصميم برامج التكوين؛
- تنفيذ البرامج التكوينية؛
- تقييم النتائج.

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية :

يعرف محمد جمال براغي الاحتياجات التكوينية لأي منظمة بأنها مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم، بناء على احتياجات لازمة والظاهرة، يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تتعرض سبيل العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.<sup>2</sup>

وتتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ويرى وليام ترسي أنه توجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع

متكاملة هي :

- تحديد احتياجات المنظمة؛
- تحديد احتياجات الجماعة؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، العراق، 2002 ، ص 51 .

<sup>2</sup> محمد جمال براغي : التدريب و التنمية ، عالم الكتب ، القاهرة، 1973 ، ص 149.

- تحديد احتياجات العامل؛

- تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة.<sup>1</sup>

### • تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة :

إذا كانت إستراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة المالية و البشرية في تحقيق تلك الأهداف. وتستعين الإدارة وهي بصدد تحليل هذه المتغيرات بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل، من الغياب والتأخير دوران العمل، الحوادث والمناخ التنظيمي، معنويات العاملين ، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد على تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التكوين.<sup>2</sup>

### • تحليل احتياجات الجماعة :

تعتبر احتياجات الجماعات أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد المنظمة، وذلك نظراً لكونها أكثر حدودية أو ارتباطها بمستويات وظيفية معينة أو فئات معينة من العاملين، وينتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق، وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل لابتكاري للمشكلة والتخطيط التنفيذي.

### • تحليل العمليات أو الوظائف :

يتناول تحليل الوظائف موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي لها، فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن، أي عامل من العاملين القيام به.

أما الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة كل متطلب من متطلبات المهنة على حداً إلى جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نضمها في برنامج تكويني.<sup>3</sup>

### • تحليل احتياجات العامل :

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني به، فاحتياجات الفرد عبارة عن

<sup>1</sup> وليام ترسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، نظم التدريب و التطوير ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.ص24

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>3</sup> رونالدو ريجير، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، الاردن، 1999، ص 194.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

تلك الاحتياجات التي تتبع من عمل الموظف كما هو حاليا أو بعد أن تلحقه التطورات، أي ما سيكون عليه العمل، والواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلا .

### ثانيا: تخطيط و تصميم برامج التكوين:

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفني هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة، تصميم البرنامج التكويني عملية تعني بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج<sup>1</sup>، فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها، تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المتكويين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج. و تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة و هي<sup>2</sup>:

#### - تحديد الموضوعات التكوينية:

و يقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التكوينية ويكون هذا بناء على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء، ويسترشد المخطط التكويني في تحديده الموضوعات التكوينية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره عددا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة في مشاكل من الغياب و إصابات العمل والخلافات والمنازعات والشكاوي والتظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج ، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجمد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التكويني السليم يجب مراعاة عند تحديد موضوعات التكوين ما يلي:

#### - تحديد درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات:

حيث تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات، ويقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية ، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكويين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية، ونوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها الأفراد في العمل.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>2</sup> على السلمي : مرجع سبق ذكره ، ص 336.

## - إعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية

إن جانباً كبيراً من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكويين عند بدء البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها ، ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة من المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً.

## الفرع الثاني: خطوات البرنامج التكويني

### أولاً: تصميم البرنامج التكويني

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يبدأ وضع الخطة البرنامج التكويني و يعني تصميم البرنامج التكويني، ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية وتحديد المنهج أو الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة مكونين من اجل توصيل موضوعات تكوين إلى المتكويين<sup>1</sup>

وتمر عملية تصميم البرنامج التكويني ، بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي:

### • تحديد أهداف البرنامج

بعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج، والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية.

ومن بين الأهداف البرامج التكوينية ما يلي :

- تنمية معلومات بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائهم.
- إكساب المتكويين مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.
- إمداد المتكويين بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر .
- تزويد المتكويين بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

### • محتوى البرنامج

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط3 ، 1996 ، ص 35 .

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

يتم تحديد محتوى البرنامج في ضوء الاحتياجات التكوينية، حتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا، وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومتكررة بل جديدة ومستحدثة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التكوين والقدرات العلمية أو الفنية للمتكون وكذلك يجب أن تكون مادة الدراسة ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة.

### • أساليب التدريب التكويني

التي يجب أن تكون منسجمة مع أهداف وطبيعة الموضوع والتي يجب أن تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الأحداث مثل التدريب بالحاسب والتدريب عن بعد والسلوك النموذجي.

### • الوسائل

يجب أن تكون وسائل الإيضاح سمعية وبصرية منسجمة مع موضوعات البرنامج وأساليب التدريب.<sup>1</sup>

### • توقيت البرنامج و ثقافته

يرى بعض الخبراء أن سنة هي القدر المناسب مع الوقت لإحكام الخطة والتحضير وإعداد الترتيبات ، لان كل قرار يتخذ سيكون حاسما قاطعا.<sup>2</sup>

إن تحديد مدة البرنامج تختلف من برنامج إلى آخر ، طبقا للمنهاج التدريب وطبيعة وأسلوب التدريب و الإمكانيات المتاحة في المنظمة ومن هنا يمكن القول انه يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة مناسبة مع موضوعه ، ويجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الإسراع في التدريب باستخدام وسائل مثل الكمبيوتر.<sup>3</sup>

إن مشروعات استعمال التكنولوجيا الحديثة تتطلب تكاليف نقدية وعينية من القوى البشرية، أكثر مما يتوقع البعض ولذلك يجب أن تعد قائمة بهذه التكاليف إعدادا محكما يعني إعدادا واقعيًا دون خيال يتضمن المكان والمعدات والمواد، والقوى البشرية والمال اللازم مع جدول زمني يبين متى يأتي دور الحاجة إلى كل من هذه العناصر إلى جانب تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها واختيار المديرين ومكان التدريب .

### ثانيا: مرحلة التنفيذ

هي مرحلة إدارة البرنامج (التكوين) التدريبي وإخراجه إلى خبر الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة إذ فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبية وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على مرحلة تقييم البرامج التدريبية وبما أن

<sup>1</sup> مصطفى أحمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

<sup>2</sup> فتح الباب عبد الحليم سيد، توظيف تكنولوجيا التعليم ، الجمعية المصرية لتكنولوجيات التعليم ، ط2، مصر ، 1997، ص 77.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الجديدة ، دار النهضة العربية، مصر ، 2007، ص ص 128-

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري إلى الميداني . حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج فإنه على إدارة البرنامج أي تراعي أمور وجوانب لضمان حسن التنفيذ والتي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها و هي:

### 1. بالنسبة لتنسيق البرنامج و يتضمن هذا الجانب ما يلي :

- موعد بدأ البرنامج و موعد انتهائه؛
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛
- تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

### 2. بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج ( مثلا قاعة كبيرة و حجرات صغيرة )
- تصميم طريقة جلوس المتدربين ( على شكل طاولة مستديرة أو صفوف مستقيمة في مواجهة المدرب مع تحديد مكان المدرب ).
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج (سبورة عادية أو مضيئة وغير ذلك من الوسائل المعنية في التدريب).

### 3. بالنسبة لتجهيز المطبوعات

ويتضمن هذا الجانب ما يلي :

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً<sup>1</sup>.
- إجراءات الطباعة.
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

### 4. بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: والتي على إدارة البرنامج و المدرسين مراعاتها، ويتضمن هذا

الجانب ما يلي :

- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل في تحقيقها؛
- معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم؛
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين؛
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش أو مجموعات عمل، أم أنشطة عملية أو مشاغل تدريبية؛

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط3، الأردن ، 1996، ص ص 239-240.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعية مستمرة، عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها أولاً فآولاً؛

- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم؛

- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين اللذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامى.<sup>1</sup>

### 5. بالنسبة للمتكوينين

- التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك على المتدربين؛

- استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم.

### 6. بالنسبة للمكونين

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتفكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى مكانهم الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة؛

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب في مواد تدريبية وتقنيات سمعية وبصرية؛

- التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج؛

- توجيه مذكرة على إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين وعناوينهم لصرف أجورهم.<sup>2</sup>

### ثالثاً: تقييم البرامج التكوينية

تعتبر عملية التقييم وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، فرغم أهمية التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين من تمارسه على أساس علمي منهجي والسبب يعود إلى المخاوف التي تمتلك المعنيين بالتقييم وصعوبة التأكد من مصداقية النتائج المتحصل عليها لكن صعوبة التقييم لا تتنافى معها قيمة المحاولة.<sup>3</sup>

لذلك على هيئة التكوين أن تحدد إستراتيجية التقييم والتي بناءاً عليها تتحدى طبيعة المعلومات المطلوب تجميعها ومجالات الاستفادة من عملية التقييم من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي يمكن عرضها كآآتي:

- من سيقوم بتعيين الشخص المكلف بالعملية والذي قد يكون المكون المسؤول المباشر للعمال، مسؤول التكوين أو خبراء محايدون .

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>2</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سليم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2006، ص ص 143-144.

<sup>3</sup> احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1981، ص 209.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- ماذا سيقوم ؟ ويعني ذلك اختيار احد أو بعض الجوانب التي ستكون هدف لعملية التقييم والمتمثلة في المضمون الوثائق المكون، المتربص، طرق التكوين، الوسائل البيداغوجية، العلاقة بين المتكون والمتربص، ميزانية التكوين للوضعية بين التربص (أثار التكوين على الفرد والمؤسسة المتوقعة منها وغير المتوقعة).
- متى تتم العملية ؟ خلال التكوين وبعده مباشرة أم بعد فترة من انتهاءه<sup>1</sup>؟
- أين؟ في موقع العمل ، أم في حجرات خاصة؟
- كيف ذلك ؟ ما هي الوسائل المستعملة ؟
- لماذا ؟ ما هي أهداف العملية ؟
- من هنا يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية (التكوينية) تهدف إلى ما يلي :
- معرفة التغيرات التي حدثت من خلال تنفيذ البرامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها وتلاقيها مستقبلا.
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب و نقل المادة التدريبية للمدربين.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .<sup>2</sup>
- ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التكويني ما يلي:

### أ- الاستبيان:

بموجبها توزع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي (التكويني) معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها ومعبرين عن ذلك عن رأيهم بالمدربين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه أن من الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف كما قد توزع الاستمارة فارغة وتترك الحرية للمتدرب الإدلاء برأيه كما يشاء البرنامج.

### ب- الملاحظة المباشرة:

إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوى الوجيهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه<sup>3</sup>، ومن اجل تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني هنا من عناصر يتم تقييمها في هذه البرامج هما :

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 239-240.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 252 .



أهداف البرنامج التكويني تصميمه، تنظيمه من حيث المحتوى والمواد وترتيب الزمان والمكان والمعدات وعملية التكوين نفسها ثم النتائج ملخصة من البرنامج:

## 1- معايير التقييم:

- تعتمد عملية التقييم من اجل إصدار أحكام موضوعية على مقارنة النتائج بمعايير محددة سلفا، ومن بين هذه المعايير
- مردود أفعال المدربين؛
  - الترقية؛
  - المجموعة الضابطة؛
  - النتائج على مستوى المنظمة.

## المطلب الثاني: طرق التكوين

تولي مختلف المؤسسات اهتماما خاصا بطرق التكوين وهذه الطرق متعددة، ويتوقف اختيارها على الأهداف المطلوبة للوصول إليها وأهم هذه الطرق والأساليب نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولا: نظام التلمذة:** تبدأ عملية التكوين منذ اليوم الأول لمباشرة الموظف عمله، حيث تقع المسؤولية الأولى في تكوينه على رئيسه المباشر، لذا يجب أن يحصل نوع من التعاون بين إدارة التكوين والرؤساء المباشرين ليتم التنسيق بين التكوين العلمي من جهة والنظري من جهة أخرى ليكونا متوافقين ويعطيا الثمار المرجوة منها، فالتوجيهات والتعليمات والإرشادات والنصائح التي يعطيها الرئيس لمؤوسه يوميا وكلما دعت الحاجة إلى ذلك هي نوع من أنواع طرق التكوين ترشد الموظف وتقوم سلوكه.

**ثانيا: نظام الزمالة:** تلجأ بعض الأنظمة في سبيل إعداد موظفيها الجدد إلى إتباع نظام الزمالة أو الرعاية ويقتضي هذا النظام أن يتولى زمالة الموظف الجديد رعايته والاهتمام بشؤونه موظف قديم يجري اختياره حيث يكون الموظف القديم مكونا ومتخصصا، وتنحصر مهمة الزميل أساسا في إعداد الموظف الجديد للوظيفة وتهيئة المناخ الملائم لعمله.

**ثالثا: المحاضرات:** فطريقة المحاضرة طريقة اقتصادية فيها توفير للوقت والجهد حيث يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص في وقت واحد، وهناك أشخاص يستفيدون من الاستماع إلى المحاضرة الجديدة أكثر مما يستفيدون من القراءة والإطلاع، ولكي تعطي هذه الطريقة الثمار المرجوة منها لا بد من توفر بعض الشروط أهمها:

- اختيار المحاضر الذي يتقن فن نقل معلوماته وأفكاره إلى مستخدميه؛

<sup>1</sup> أنظر إلى:

- طارق مجنوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 337.
- مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 138.
- جلال بروكس، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتي، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 57.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

- اختيار البرنامج أو المواد التكوينية للمحاضرات الأكاديمية؛

- تخصيص الوقت الكافي للمناقشات وطرح الأسئلة على المحاضر.

**رابعاً: المؤتمرات:** المؤتمر هو فن التشاور الجماعي في شكل رسمي أو هو اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات

أو الأعمال في هذه الطريقة يجتمع حشد من الدراسيين وتطرح عليهم مشكلات ذات أهمية بالنسبة لهم، ويحاولون حلها عن طريق إسهام كل واحد منهم لحلها، وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه الطريقة طريقة تكوين جماعي ويرتبط نجاح المؤتمر بتوفير عناصر عديدة منها:

- حسن اختيار الشخص المؤهل لإدارة المؤتمر.

- حسن اختيار الأعضاء المشتركين في المؤتمر.

- تقديم التسهيلات اللازمة للمؤتمر كالتجهيزات والأمكنة والأموال المطلوبة .

وتمتاز هذه الطريقة بالآتي:

- إن موضوع المناقشة والبحث يكون من الموضوعات ذات الأهمية المباشرة بالنسبة لجميع المشرفين.

- تتوفر في هذا النظام الفرص لكل عضو في المساهمة في أعمال المؤتمر أو إلقاء وتقديم الحلول والإقتراحات لما يعرض من مشكلات.

- في الغالب تسير المناقشات في المستوى العقلي والمعرفي ويتفق مع قدراتهم على التعلم وسرعة استيعاب المعلومات.

- تميل هذه الطريقة إلى تنمية الإعتماد على الذات والثقة في النفس وتنمية القدرة على الإحساس بالمشكلة.

**خامساً: وسائل الإيضاح:** تعتبر وسائل الإيضاح من الوسائل التكوينية الناجحة وتتم هذه الطريقة بإستخدام

الأفلام السينمائية أو الرسوم والخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح وتوضح أعمال أو إجراءات معينة.

**سادساً: نظام التمارين العملية:** ينطوي هذا النظام عن إلحاق المتكون بإدارة أو مؤسسة عامة أو خاصة حيث

يقوم بممارسة العمل فعليا ويتقيد بتعليمات وتوجيهات رئيس الوحدة التي يعمل فيها، وتعين إدارة التكوين مشرفا على المتكون تنحصر واجباته في مراقبة عمله وإعطائه التعليمات اللازمة للقيام بعمله ويقدم المشرف في نهاية مرحلة التكوين والتمرين إلى إدارة التكوين تقريرا عن المتكون ويقدم أيضا المتكون إلى إدارة التكوين عند انتهائه من تمرنه تقريرا عن عمله يدون فيه ملاحظاته واقتراحاته ثم يعرض المتكون تقريره أمام لجنة خاصة تتولى مناقشته وفي ضوء التقرير ومناقشة وآراء المشرف، وتقيم اللجنة المتكون.

**سابعاً: تمثيل الأدوار:** وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور

الرئيس والآخر دور المرؤوس ويشكل بعض الأعضاء أو المتكونين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

أمامه ومن ثم يقيم الأداء ويبيدي ملاحظاته ومقترحاته للنقد الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس والمرؤوس.

وهناك أساليب عديدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الازدواجية، حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معاً، إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه، وأسلوب تبادل الأدوار حين يبذل المكون الأدوار فيمثل الرئيس دور المرؤوس، وبهذه الطريقة يضع الفرد نفسه في الوقت المضاد لدوره الأول.

**ثامناً: استخدام التقنيات السمعية البصرية:** وتشمل هذه الطريقة الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية وهذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة.

**تاسعاً: استخدام الحاسب الآلي وشبكة الانترنت:** فهناك بعض البرامج التكوينية والتي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المتكونين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع وجود مجموعات لمناقشة المتكونين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم من خلال شبكة الانترنت. كما تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام الشبكات الداخلية لتسهيل التكوين من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للغدارة المركزية.

**عاشراً: تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية:** يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين فهناك وسائل هامة يمكن أن تحل محل المكون أي أنها تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

### المطلب الثالث: نتائج ومشاكل التكوين

أثناء العملية التكوينية يتلقى المتكون العديد من المشاكل خلال فترة تكوينه وسوف نتطرق إلى أبرز المشاكل أهم نتائج هذه العملية.

#### الفرع الأول: نتائج التكوين

تدرج عن عملية التكوين مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً: استيعاب معارف جيدة:**

<sup>1</sup> محمد ماهر عليش، غدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، مصر، 1997 ص 71-72.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

للتكوين أهمية تتمثل في إعطاء المعارف وأخبار عامة ومرضية، ويمكننا أن نفرق بين المعارف التنفيذية المتعلقة بالفعل الممارس والمعارف ذات الطبيعة التنظيمية والتسييرية للمؤسسة ولا بد من ذكر أن أهمية المؤسسة لديها هدف جعل العمل الفردي أكثر فعالية بحيث لا يمكن أن نحو هذا الأخير أو نتجاهله لأنه أساس ما يليه.

### ثانيا: تطوير استعدادات اليدوية الثقافية والمنهجية:

التكوين يؤدي أيضا إلى تطوير الإمكانيات اليدوية وهذا من خلال تحسين وسائل التفكير والتدبير لإعطائها للأفراد وخاصة الإطارات ويتعلق الأمر هنا أننا كثيرا ما نسمع "هذا الشخص غير مؤهل للعمل اليدوي أو ذلك الشخص غير مؤهل للتدبير".

ولكننا لا نعلم إذا كانت هذه القدرات تخلق عند بعض الأفراد أم أنها تتطور بعد أن كانت عبارة عن مواهب.

### ثالثا: تطور التجربة أو الخبرة:

إن الخبرة في الحقيقة هي نتيجة تخمينات الأوضاع المعاشة وهي نتيجة تساعد على التطوير وذلك يجعل الأمور أكثر بساطة وأكثر موضوعية وفي نفس الوقت تعطي ضمانا وتساعد على حل المشاكل بسرعة أكبر فالتكوين في مؤسسة أخرى أو عن خبير هي وسيلة لرفع فعالية يساعدنا على اكتساب خبرة إضافية في وقت أقل.

### رابعا: تصحيح الاتجاهات:

يمكن أن يكون للتكوين نتيجة أخرى هي تصحيح الاتجاهات بعض المشاكل وبصفة خاصة فيما يتعلق بالعلاقات البشرية.

إن المفهوم الأكثر بساطة ووضوحا فيما يتعلق بالمشاكل في العلاقات البشرية أمر لا بد منه إذا استطعنا تصحيح سلوك الأفراد بالنسبة لإدارات هذا النوع من التكوين، يهدف إلى خلق وفهم اتجاهات ايجابية بالنسبة للعمل.

### الفرع الثاني: مشاكل التكوين

للتكوين مشاكل عديدة ولكن هناك مشكلة رئيسية وهي أن كثيرا من هذه الطرق والوسائل يتغير تطبيقها في المؤسسة، كتنقص الإمكانيات التكنولوجية اللازمة أو عوامل تنظيمية، تعارض بعض الطرق التي تعرض برنامج مع الأنظمة واللوائح مثل الإدارة بالأصداغ إلى جانب العوامل الفنية والتنظيمية. هناك عوامل لأخرى إنسانية ذات تأثير هام تتلخص في عدم رغبة الرؤساء في التغيير وخوفهم والنتائج المترتبة عنه كوجود فجوة بين المعلومات التي حصلها المتكونين لم يعيه

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

التكوين بالرغم من الأهمية البالغة للتكوين في تحسين وتعزيز الأداء الفردي و الجماعي إلى أن هناك مشاكل وعراقيل أخرى تتعرض طريقه نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- محدودية إدراك و إيمان بعض الرؤساء والمدبرين والمنفذين بأهمية التكوين واعتباره كمياليات إدارية؛
- إعداد خطة التكوين بشكل غير سليم، فإما أن تكون منقولة عن مؤسسة أخرى أو تكون إعادة لخطة ماضية، أو تكون وليد اجتهاد شخصي ممن يريد التكوين؛
- اتجاه بعض المدبرين لاستخدام التكوين كمكافأة لمن يودون مجاملته أو للتخلص من موظف يشاغب أو للتخلص من فائض في موازنة التكوين؛
- قصور الموارد البشرية للتكوين، فيلاحظ إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح واختيار أنسب الكفاءات المؤهلة لتكوين العنصر البشري المراد أنها المؤهلة للعمل بالأجهزة المخصصة للتكوين؛
- الاعتماد على المحاضرات كطريقة أساسية في التكوين حتى في الحالات التي تتطلب حالات علمية و مختبرات ويؤدي ذلك لحصر نتائج التكوين بمجرد تعلمها دون اكتساب المتكون مهارة يمكن تطبيقها في معالجة المشاكل التي قد يواجهها.
- مسألة المخصصات المالية التي ترصد للتكوين، عند قصور الموارد المالية للمنظمة تبدأ بالاستقطاع من مخصصات التكوين وفي حالة أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقا لمبدأ قرب مدير التكوين لصنع القرار في المنظمة بالإضافة إلى قصور الموارد المادية المخصصة للتكوين كالتجهيزات والوسائل والقاعات والآلات.

### المطلب الرابع: مسؤولية التكوين وتقييم فعاليته

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق للحديث من المسؤول عن التكوين بالإضافة إلى تقييمه و مدى فعاليته

#### الفرع الأول: مسؤولية التكوين

اختلفت الآراء حول مسؤولية (متابعة) التكوين من الذي سوف يكون مسؤولا عنه هل هي الإدارة العليا الوسطى أم الرئيس المباشر أم تختص به إدارة مستقلة للتكوين عن هذا النشاط الحي تخطيط و تنفيذ و متابعة؟

#### أولا: مسؤولية التكوين مشتركة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية و الفرد العامل

فإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على إيضاح الصورة لأداء العاملين أمام الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها و مراقبة و تقييم النتائج ومن ثم إعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة ويقع على عائق الإدارة العليا الجزء الأكبر من مسؤولية التدريب، باعتبارها الجهة المسؤولة مباشرة عن تطوير

<sup>1</sup> مصطفى أحمد السيد، المدير في عالم متغير، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، مصر، 2000، ص ص 266-267.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

المنظمة ككل ، وعن الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة ذات أداء عالي للأعمال المخولة بها، إلى جانب ذلك فالفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية وتنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي ففي طريق زيادة المعارف يتمكن الفرد من جني نتائج هذا التطوير الذي يتمثل في زيادة الأجر، الترقية الوظيفية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مسؤولية التدريب تقع على عاتق مدراء الإدارات

إذ يعتبر مدير كل إدارة مسؤولاً عن تحديد عدد العاملين لديه المراد تدريبهم، كما انه مسؤول عن وضع البرامج التدريبية اللازمة لهم وتقديم تقرير دوري إلى إدارة الموارد البشرية، ويوضح فيه مدى تقدم المتدرب في التدريب.

### رابعا: مسؤولية التكوين مسؤولية العاملين القدامى

هناك رأي آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا له في عمله، وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم تجاه الجديد.<sup>2</sup>

### خامسا: مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية

وهناك رأي آخر يقضي بأن تكون الإدارة التنفيذية في المؤسسة هي المسؤولة عن التكوين بصفة مباشرة أو يتم الاستعانة بخبراء في التكوين، وأحيانا تتبع الطريقتين.

### سادسا: مسؤولية التكوين هي مسؤولية الإدارة العليا

ويرى البعض أن المسؤولية الأساسية للتكوين يجب أن تقع أولا وأخيرا على عاتق الإدارة العليا حتى يمكن أن يتحقق الهدف منه.

- تكون الإدارة مسؤولة عن تخطيط نظم التكوين داخل المؤسسة وخارجها ومتابعتها بصفة مستمرة لتحقيق من أن برامج التكوين منفذة وأن كل العاملين يحصلون على نصيبهم منها .

- لا بد من إنشاء إدارة متخصصة تكون مسؤولة أمام الإدارة العليا عن كل ما يتعلق بالتكوين وهي التي تقوم بدراسة وتحديد احتياجات التكوين وتقرر ميزانيته.

- من الضروري أن تشارك كافة الإدارات في المؤسسة بالاتفاق على برنامج التكوين وتكاليفها.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: تقييم فعالية التكوين

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص ص 227-228.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 6.

<sup>3</sup> محمود فهمي، نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة، عالم الكتب، مصر، 1975، ص 265.

## الفصل الأول: مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية

التكوين كأبي من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لا بد من متابعته وتقييمه لغرض تحديد مدى فاعليته ، ذلك لأن وجود الكادر التكويني أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتكون، وعليه فان مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التكوين بل تمتد لتثبت بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة برنامج التكوين المتواصل.

ويعرف تقييم التكوين بأنه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة ومن اجل قياس كفاءة البرنامج الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التكويني و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني<sup>1</sup>، فتقييم التكوين هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم والذين قضوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم أدائهم إلا أن التقييم موضوع له عدة أشكال حسب نوعية المهن التي تم تكوينها، فلا يستطيع استخلاص مدخل كلي لتقييم التكوين، حيث تختلف طرقه على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التكوين والتي أساسها تحديد نوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها.

ولإنجاح عملية التقييم من الضرورة تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية و قد حدد وليام ترسي هذه العناصر في<sup>2</sup>:

1/ المكون ، 2/ المتكون ، 3/ محتوى البرامج، 4/ التسلسل و الوقت المخصص للتكوين ، 5/ استراتيجيات

التكوين، 6/ المواد و الأجهزة التكوينية

وتمر هذه العملية عبر خطوات وهي:

- تحديد طريقة التقييم؛

- تحديد أسلوب جمع البيانات؛

- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم؛

- جمع البيانات؛

- تحليل البيانات؛

- استخلاص النتائج؛

- وضع توصيات بالمستقبل .<sup>3</sup>

وتتم عملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها كمايلي :

● التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وقعت له؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره ص ص 138-139.

<sup>2</sup> وليام ترسي ، ترجمة سعيد احمد الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58 - 60 .

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 356.

- لمعرفة تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين؛
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل .
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة
- مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة ( كالمحاضرات، تمثيل الدور ) .

وعلى هذا الأساس فان عملية التقييم أدت فعل إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوكيات وتصرفات المتكويين ، وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج لها تأثير في نجاح المشروع لتحقيق أهدافه ، وبالتالي فان تقييم البرنامج التكويني فهو نشاط مستمر وهام لا ينفصل على باقي أنشطة التكوين ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والايجابية المستهدفة من عملية التكوين المتواصل.



### خلاصة الفصل:

لقد استعرضنا في بداية هذا الفصل والذي جاء تحت، عنوان مكانة التكوين في إدارة الموارد البشرية، مفهوم التكوين، والذي يعتبر القلب النابض وجوهرة المنظمة في دفع العامل نحو التقدم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما يعد مقياسا لنجاحها أو فشلها بالقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة. حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المصلحة المسؤولة عن متابعة العامل منذ دخوله إلى المنظمة حتى إحالته على التقاعد، ومن بين ما تحتوي عليه إدارة الموارد البشرية هو فرع التكوين المسؤول عن تطوير مهارات العاملين، وإن تقدم الموارد البشرية في المنظمة مرهون ببقائهم فيها، وبقاؤهم مرهون بكفائتهم الإنتاجية وكفاءاتهم الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرتهم ومهارتهم وهذه الأخيرة تتوقف على مقدار التكوين الذي حصلوا عليه، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برامج ملائمة تقنع كل من الإدارة والعمال بأهميتها، فهذه العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدرتها المالية وإمكانيتها لذا لابد من تحديد على من تقع مسؤولية التكوين ونوع التكوين المقترح لاستخدامه ومقدار المدة اللازمة لإعداد المورد البشري إعدادا كاملا.

# الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

### تمهيد

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء العاملين أي كان النشاط الذي يمارسه، على أن هذا الأخير يحدد ويحرك سلوك العنصر البشري الذي يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي، بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. باعتباره السبيل على دعم وزيادة الفعالية وكفاءة في المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء العامل هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف، كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة. كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة. ولا يمكن أن يهتم ذلك إلا على أيدي العاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه، ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل موظف، تقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته مثل تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين فالإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي يدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء وسلوك العاملين في المؤسسات في اتجاهات فعالة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المفهوم العوامل المؤثرة في الأداء بالإضافة إلى عناصره ومحدداته وأنواعه كما تم التطرق إلى تقييم الأداء وطرق تقييمه وتحسينه ومشكلاته والعلاقة الموجودة بينه وبين التكوين.

### المبحث الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر الأداء المحور الرئيسي تنصب حوله كافة جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة إذا أن معظم المنظمات تتوقع أن تؤدي مواردها بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي معرفة أداء الأفراد، لهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلي التعرف على عموميات حول أداء العاملين.

### المطلب الأول: تعريف أداء العاملين وأهميته

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام، والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية في الوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

### الفرع الأول: تعريف الأداء

كلمة أداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي هناك العديد من التعريفات لمفهوم الأداء:

**أولاً: بالنسبة للمنظمة:** يعرف الأداء بأنه إنجاز عمل ما وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية performance التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما.<sup>1</sup>

ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت معنا واضح ومحدد la performe وتعني إنجاز، تأدية ، أو إتمام شيء ما، عمل نشاط، تأدية مهمة.<sup>2</sup>

- يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية، واستغلاله بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

يعرف الأداء حسب المنظمة العالمية لتقيس الإيزو ISO 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة فهي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.<sup>4</sup> يعرفه بيتر دريكر على أنه قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.<sup>5</sup> ومن خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن أن يعرف بأنه قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في النتائج الفعلية، والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بنيتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 86.

<sup>2</sup> سهيل إدريس، قاموس فرنسي عربي، دار الأدب، ط 31، لبنان، 2003، ص 895.

<sup>3</sup> ظاهر محسن منصور العالي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 477.

<sup>4</sup> إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي، مجلة البحث، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2007-2008، ص 46.

<sup>5</sup> شيخ الداوي، تحليل أسس نظرية لمفهوم الأداء، مجلة البحث العدد السابع، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2009-2010، ص 218.

ثانيا: بالنسبة للفرد: الأداء هو تنفيذ العامل للأعمال ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

ويعرف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية المرافقة باستخدام وسائل الإنتاج وإجراءات تحويلية والكمية.<sup>1</sup> ويعرفه معجم المصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يعرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، وإتمام المهام الموكلة إليه، ومدى إتباعه للطريقة ولأسلوب عمل معين ومحدد الذي ترشده الإدارة إليه وذلك باستخدام وسائل معينة.

### الفرع الثاني : أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء مميز، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا. وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة : وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء، ومرحلة الاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة، والفخر ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من المراحل والدخول في أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.<sup>3</sup>

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة بها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ،وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة والأداء هو المكون الرئيسي للعملية ،وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويجول الموارد الخام إلى موارد مصنعة، ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> الشريف طلال، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء ، جامعة نايف العربية، السعودية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، 2004. ص 47.

<sup>3</sup> الشريف طلال، مرجع أعلاه، ص 49.

(إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا تصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وقدرة وأقل تكلفة وأكثر ربح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر الأداء ومحدداته

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى كل من عناصر ومحددات الأداء.

#### الفرع الأول: عناصر الأداء

هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فعالية الأداء الوظيفي في المنظمات، ومن هذه المساهمات ما تخصصوا في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وقد حاولت دراسات كثيرة على تحديد المكونات المستقرة (غير متغيرة) نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي:

1. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن؛
2. الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل؛
3. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء.<sup>3</sup>

#### ثانياً: العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحياناً وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

#### ثالثاً: المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء ومكوناته واختباره فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس

<sup>1</sup> الدجلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري مفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص 98-99.

<sup>2</sup> مأمون ندعم فكروش، سهير ندعم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، 2004، ص 10.

<sup>3</sup> زين العابدين درويش، تنمية الإبداع منهجه وتطبيقه، دار المعارف، مصر، 1983، ص 87.

الاختيار والتي يجب أن تقوم على الدراسة الشاملة لمختلف جوانب الأداء، وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء والمواصفات الفردية.<sup>1</sup>

ويرى باحثون بأن عناصر الأداء يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. **كفاءة الموظف:** أي ما يمتلكه الموظف من معلومات ومهارات وقيم واتجاهات تمثل خصائصه الأساسية، التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف؛

2. **متطلبات العمل:** وهي المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف لانجازها؛

3. **بيئة المنظمة:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتمثل العوامل الداخلية في تأثيرها على الأداء الفعال من خلال تنظيمه وهيكله وأهدافه ومركزه الإستراتيجي، أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والقانونية؛

من خلال الاستعراض السابق لعناصر الأداء لم يلاحظ الباحث اختلافا بين الباحثين و المفكرين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي بشكل واضح وصريح، وهنا لابد من الإشارة إلى أن التقارب الكبير بين الباحثين في تحديد عناصر الأداء مع اختلاف الصياغة لرغبة كل منهم في أن يدل بدلوه من خلال رأيه الخاص، وكون أن موضوع الأداء تتحكم به عوامل متعددة متداخلة فيما بينها مع عدم وضوح كل عامل من هذه العوامل الخاصة بمستوى الأداء فقد يتأثر مستوى أداء الموظف برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة نفسها من حيث احتوائها وكذا الواجبات والمتطلبات تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، خصوصا في حال عدم ملائمتها لطبيعة الموظف وقدراته واتجاهاته، وقد يتأثر مستوى الأداء أيضا بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم ولا يساعد على الارتقاء بالمستوى الوظيفي مثل وفرة الموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية المعتمدة، ومدى مرونة الهيكل التنظيمي، ووضوح الأدوار والمهام وطبيعة الاتصال بين الموظفين.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد.

2. القدرات.

3. إدراك الدور أو المهام.

<sup>1</sup> غنيم أحمد، قرارات إنشاء المشروعات الجديدة نظريا وتطبيقيا، المستقبل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 109.

<sup>2</sup> أوكيل محمد سعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 65

<sup>3</sup> عدنان الجعفري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة الخليل، الأردن، 1999، ص 67.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، إما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.<sup>1</sup> وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي كما يلي:

● **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية أداء العمل؛

● **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول؛

● **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدارات}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا مصلحة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة.....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة والعمل؛

أ- **الرغبة:** هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجته التي يسعى لإشباعها؛

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته؛

ب- **القدرة:** تعبير عن مدى تمكن الفرد من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

- المهارة التي تمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر. 2001، ص 209-210

<sup>2</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، مصر. 2005، ص 38-39

<sup>3</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية المعاصرة. (د، د)، مصر، 2000، ص 149.



- مدى وضوح الدور؛

ت- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين ومنه يمكن التوصل للمعادلة التالية:<sup>1</sup>

• الرغبة = الاتجاهات والحاجات الرسمية × مواقف بيئة العمل؛

• القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور؛

• أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل؛

### المطلب الثالث: أنواع الأداء وأبعاده

في هذا المطلب سيتم الحديث عن أنواع التي يحض بها التقسيم بالإضافة إلى أهم أبعاده

#### الفرع أول: أنواع أداء العاملين

بعد التعرف على العناصر والمحددات، يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، ويمكن تقسيم أنواع الأداء بعرض اختيار معيار التقسيم لذلك.<sup>2</sup> فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

أولاً: حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي والأداء الخارجي.

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

أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في

إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة، التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء

الجزئي؛

<sup>1</sup> مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، 2000

<sup>2</sup> عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة. قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد اقتصاد، جامعة بسكرة، 2002. ص 05-06

1. **الأداء الكلي:** فهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح النمو..

2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق؛

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها. أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية..... الخ فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني..... الخ وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج. إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، الذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتندية مستويات استخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين

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

\_ الجهد المبذول؛

\_ كمية الجهد؛

\_ نمط الأداء؛

**أولا: كمية الجهد المبذول**

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة؛

<sup>1</sup> عمر محمد تومي أشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب. ليبيا. 1988 ص 56

ثانيا: **الجهد المبذول** يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية وجود الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة لإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء؛

### ثالثا: نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع متشعب الأبعاد، ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضه لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته، كما يرجع بعض الباحثين تلك صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقاعدة بصفة خاصة إلى تداخل التفاعل بين شخصية القائد من ناحية ونمط القيادة من ناحية أخرى، وشخصيات الأتباع من ناحية ثانية، والأهداف والإمكانات المادية والبشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين والوفاء بمتطلبات المجتمع المحلي من ناحية رابعة.<sup>2</sup>

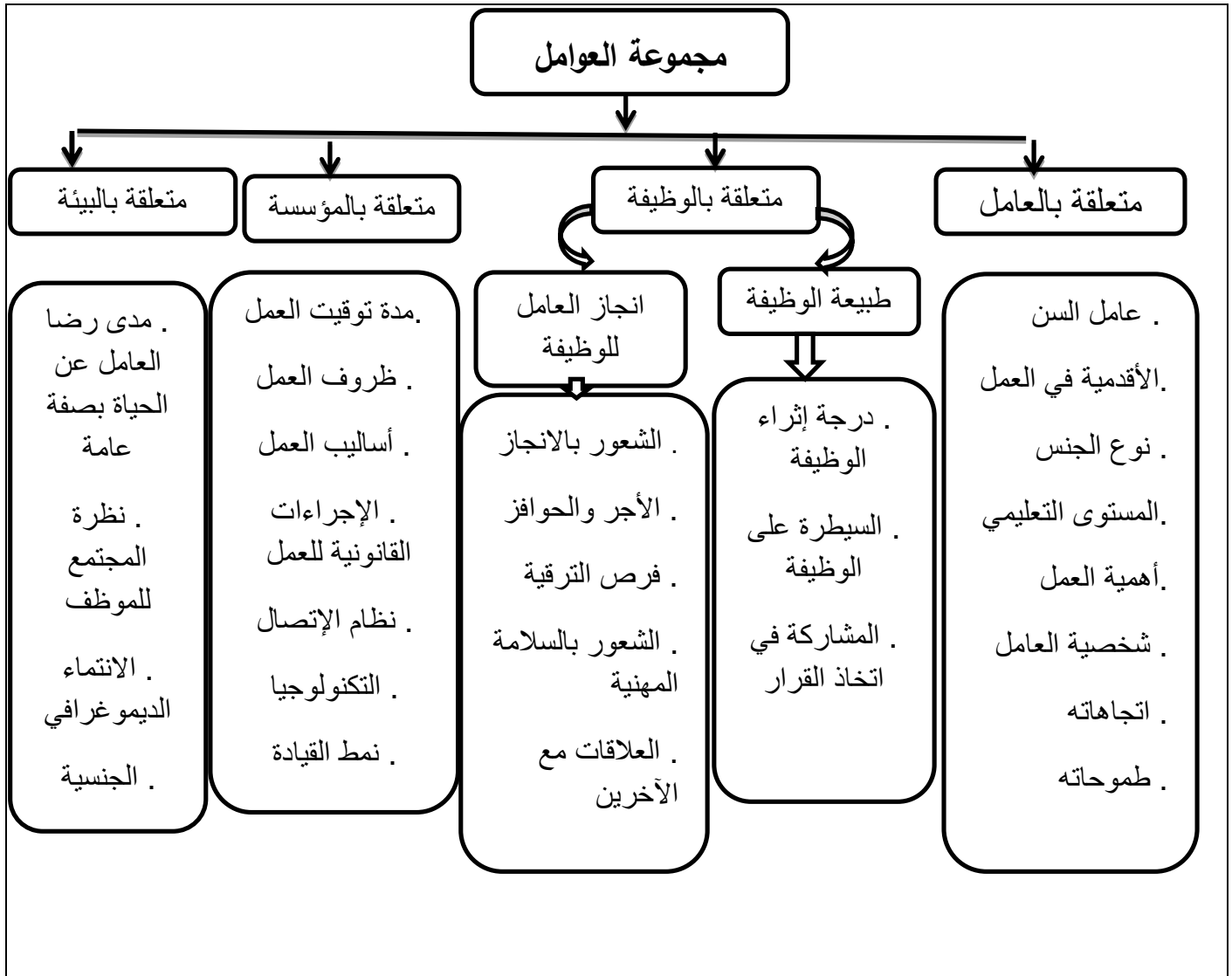
إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في هاوتورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك التي بينت أهمية الأداء الوظيفي وأكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج وهذا ما وقع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة.

ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر. 2003، ص 54.

<sup>2</sup> نور الدين شونفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز. أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 78.

الشكل رقم(3): نموذج يوضح مجموعة المؤثرة على مستوى أداء العاملين



المصدر: نور الدين شنوي، مرجع سبق ذكره، ص78

### أولاً: العوامل المتعلقة بالعامل

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم التي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمل، مثل فئات العمر والحالة التعليمية و الأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعمال، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع قيم واتجاهات وطموحات يسعى العمال لإشباعها؛

### ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة

نلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة؛
- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر والحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين والشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل؛

### ثالثا: العوامل المتعلقة بالمؤسسة

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

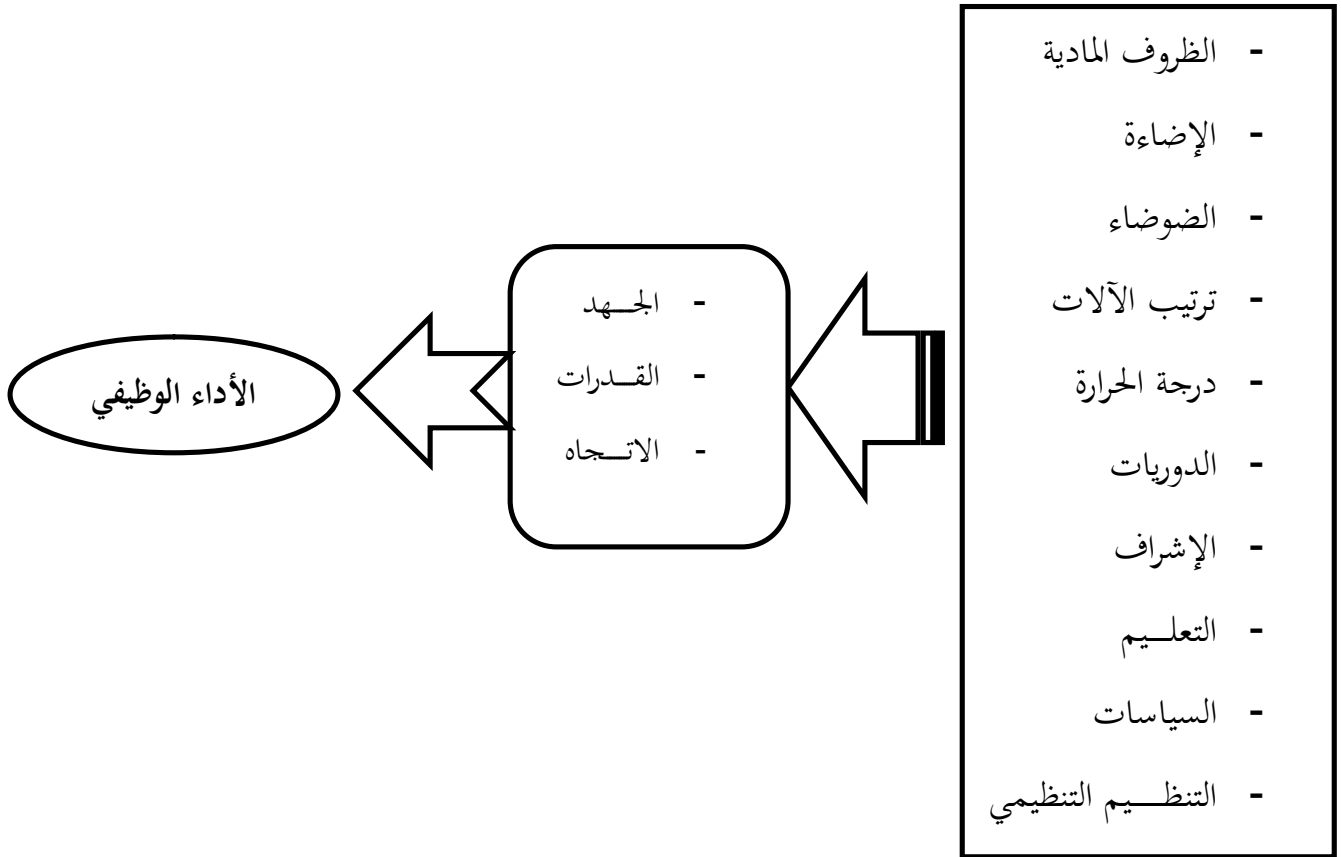
فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛

### رابعا: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره ص 212

شكل رقم (4): يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء



المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 220

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين عملية مركبة فهي تشمل على كل من ماهية تقييم الأداء. ولهدف من عملية التقييم. وخطواتها و توقيت القيام بتلك العملية و كذا المعايير الأداء و الطرق المتبعة في عملية التقييم و نتائج تلك العملية، وقد تكون العملية سرية أو علمية ثم تنهي بحالة علمية لبيان تلك الأمور.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

نظرا لأهمية التي يحظى بها تقييم الأداء لهذا سوف سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض التعاريف عن تقييم الأداء وأهميته.

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام إدارة الموارد البشرية، وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى حيث ثبت منذ القديم وجود فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذا الفروق تأثير على صلاحية الفرد وحجم عمله وأداؤه وكذلك استمراره بالمنظمة، لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس وتقييم أداء أعمالها.

وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

- تعريف تقييم الأداء: ويعرف على أنه وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و اتجاهاته ومهاراته ومعرفته.<sup>1</sup>
  - ويعرف بأنه عبارة عن مراجعة منظمة الأداء، مستخدم المهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقوم فعاليته في الشغل.<sup>2</sup>
  - تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة المعقدة فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية.<sup>3</sup>
  - يعرفه الدكتور كمال بربر تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل.<sup>4</sup>
- ومن خلال التعاريف يتبين لنا أن مضمون عملية تقييم تشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة من أداء العامل حيث يساعد على تحليل و فهم تقديري لمستوى الأداء المنفذ و إعطائه قيمة معينة مع هو مطلوب تأكيده مع فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية و العملية لتنفيذ الواجبات و المهام التي يتطلبها عملها.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>5</sup>

#### أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد

يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يستر به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخير، ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج و يسير على نفس السلوك و في حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضا الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض و بالتالي يعمل على تجنبها مستقبلا و محاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده؛

#### ثانياً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل

على الجانب الآخر تستفيد جماعة من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

1 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر، الجزائر، 2011، ص 85.  
2 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 208.  
3 - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 336.  
4 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء المنتظم، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 1997، ص 125.  
5 - زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2011، ص ص 56-57.

1. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف عن تقييم الأداء عن معاملات النقص في المعلومات و المهارات

اللازمة للأفراد و بناء على سائر ما تسفر عنه نتائج التقييم؛

2. إعادة النظر في سياسات و أساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل و تقييم الأداء عن أوجه القصور

في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين؛

### المطلب الثاني: محاور الأداء و القائمون به

هناك مجموعة قائمة على تقييم الأداء سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب مع بعض محاوره:

#### الفرع الأول: محاور الأداء

هو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها و هذه المحاور هي:<sup>1</sup>

**أولاً: محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على انجاز الأعمال المحددة لهم

و يؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال

داخل المؤسسة بمعدلات أداء واحدة مما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجهود، وأنه يتجاهل

بعض العوامل عند تقييم الأداء مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين؛

**ثانياً: محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى

لتقييمهم وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه كتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو

الهدف، وقد تكون ذات صلة بالعمل، لقدرته على الإنتاج أو دقته في الأداء أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته

على تحسين وسائل العمل وأساليه و مما يؤخذ على هذا المحور، صعوبة تقديم حصر كامل لصفات التي يفترض توافرها في

الموظفين و اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة

قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية؛

**ثالثاً: محور الهادفة:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف

الخاصة بكل موظف بناء على مشاركة العامل و رئيسه، على أن يتم التساؤل على أساس مدى تحقيق هذه الأهداف، و

كذلك صعوبة قياس عمليات الانجاز الخاصة لها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية

محددة؛

**رابعاً: محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية لدى العاملين،

باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر

<sup>1</sup> فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار وائل النشر و التوزيع و الطباعة، ط1، الأردن، 2005، ص ص 260-270.



المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ولكن ضمن نظرية إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفة و مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة؛ ويؤخذ على هذا المحور، عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي تبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلاقى النقص الرئيسي في المحاور السابقة وذلك بتكيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

### الفرع الثاني: القائمون بعملية تقييم الأداء

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية تقييم للأداء هي:<sup>1</sup>

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد؛
- التقييم عن طريق الزملاء؛
- التقييم عن طريق المرؤوسين؛
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم؛
- التقييم عن طريق العملاء؛

**أولاً: التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:** يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه؛

دلت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث استخدام والانتشار فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا بأن التقييم الذاتي، وفي نفس الوقت يشمل 13% من اللجان ، ويشمل 06% كمدخل للتقييم، بينما التقييم من خلال الأفراد الفنيين يعادل 06%؛

**ثانياً: التقييم عن طريق الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة لمعلومات عن الأداء و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصحب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية و من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2006، ص ص 361-362.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة، 2006، ص ص 407-408.

**ثالثا: التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):** الاتجاه المتحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، أولا يشكل جزءا من التقييم الرسمي لأداء الفرد.<sup>1</sup> على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يحتل أحد مصادر الهامة وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائج، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر المثلث للمبالغة في التقييمات؛

**رابعا: التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق و تشجيع التعاون و حل الصراعات؛

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية، في الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتحاد بعض القرارات الإدارية إلا أن هذا المدخل مثل: مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين.<sup>2</sup>

**خامسا: التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة... الخ، فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لإنتاج لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلا من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء؛

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بحسم "خدمة العملاء" بشركة "Whirpool" بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة وبممكن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين شخصيين وهو ما يستلزم وفناء تكلفة ملموسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي (ب)، مرجع سبق ذكره، ص 367.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 445.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 446-447.

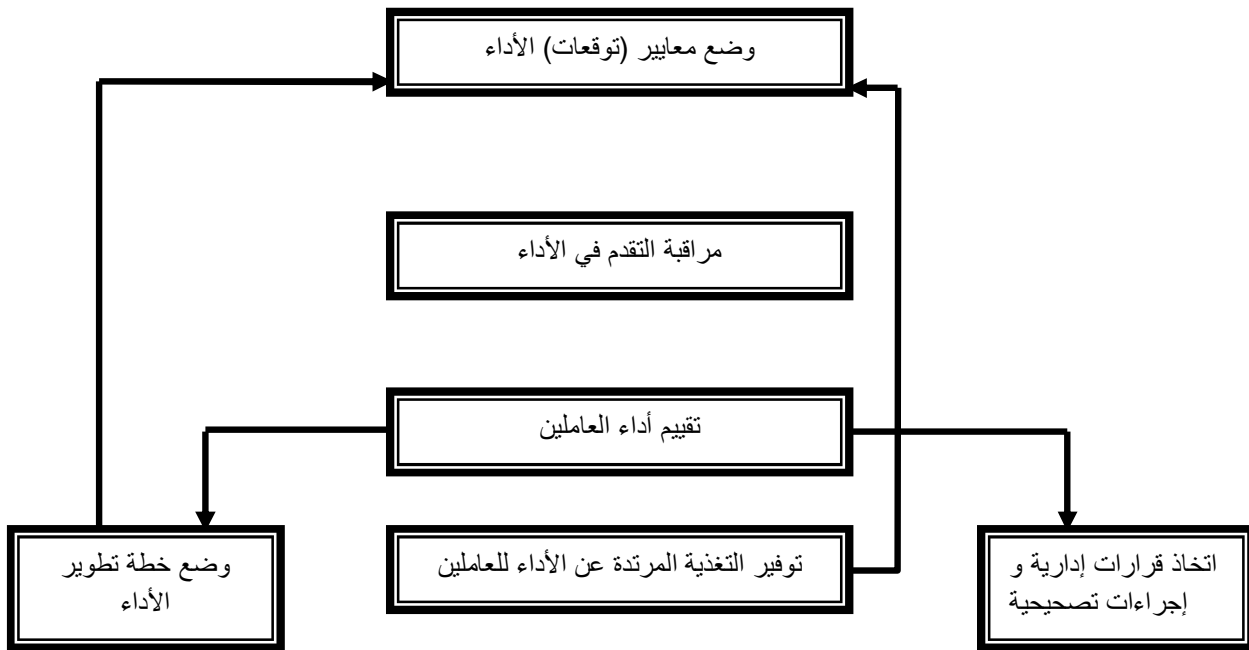
### المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء و معايير

عند تقييم الأداء نمر بعدة مراحل سوف نوجزها في هذا المطلب

#### الفرع الأول: مراحل عملية تقييم الأداء

نظرا لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، لذا تتطلب تخطيطا سليما يركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلا منطقيا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وعموما تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل يبرزها الشكل التالي:

شكل رقم(5): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991، ص124.

و يتضح من خلال الشكل السابق أن خطوات تقييم أداء العاملين تشمل في:<sup>1</sup>

#### أولا: وضع معايير الأداء

تعتبر أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون من القيادات، إدارية و إشرافية و العاملين و بالتالي فإنه يتم الاتفاق على المهام المطلوب من العاملين إنجازها و النتائج اللازم تحقيقها، وهذا ينشأ الدافع و الوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم؛

<sup>1</sup> - عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991، ص 124.

### ثانيا: مراقبة التقدم في الأداء

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل فيها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب وبذلك يتم تحديد واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد؛

### ثالثا: تقييم الأداء

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة (التوقعات) في خطوة الأولى مما يمكن من اصدرها حكم موضوعي على أداء العاملين؛

### رابعا: التغذية العكسية

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أداءه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه أما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن؛

### خامسا: اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ عملية الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جميع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، الجزاءات، التدريب.

**- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مستقلا من طرف المنظمة في عملية التقييم. توجد عدد من الخطوات لتقييم الأداء نشير إليها بانجاز الدكتور محمد العليم صابر:<sup>1</sup>

- **الهدف:** لا بد من تحديد الهدف من تقييم الأداء و الذي قد يكون تحديد الحوافز و المكافآت التي سوف يتم منحها للعاملين أو تحديد نقاط الضعف في أدائهم أو تقديم معلومات للعاملين نتيجة أدائهم؛
- **المسؤول عن تقييم الأداء:** بمعنى من يقوم بتقييم الأداء فقد يكون الرئيس المباشر أو الزملاء أو المرؤوسين أو مجموعة عمل مقيمة الأدوار العاملين كل أو الإدارة العليا؛
- **عدد مرات تقييم الأداء:** فقد يتم تقييم الأداء مرة واحدة سنويا، و يتبع ذلك في غالبية المنظمات أو مرتين سنويا أو أكثر من مرتين سنويا، يتبع ذلك في عدد قليل جدا من المنظمات؛

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 205.

- العناصر التي سيتم على أساسها تقييم الأداء: و قد يتم تقييم الأداء وفقا لنواتج الأداء (كمية الأداء والجودة)، و قد يتم وفقا لمعايير سلوك الأداء (مثل التعاون مع الزملاء، المواظبة على العمل، كتابة التقارير)، أو قد يتم وفقا للصفات الشخصية (مثل الدافعية، المبادرة). و لا حاجة للتأكيد إلى أن التقييم الجيد يشمل هذه العناصر مجتمعة؛

- طريقة و أسلوب تقييم الأداء: و هي قد تكون المقارنة بين العاملين أو ترتيبهم أو وجود قائمة لترتيب العاملين أو الإدارة بالأهداف التوزيع الإجباري .

### الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد و بالتالي يقارن بها للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر الأداء جيدا و مرضيا عندها، لذلك فتحديد هذه المعايير يعتبر ضروريا في تقييم الأداء كما تساعد العاملين على معرفة ما هو مطلوب منهم، إضافة إلى توجيه القادة و المشرفين إلى النواحي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحسين الأداء.

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، و هذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة و المستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام إلى جانبين أساسيين هما:<sup>1</sup>

#### أولا: معايير موضوعية

وهي المقومات الأساسية التي تستلزم معها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج النوعية، السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف عدد حوادث العمل؛

#### ثانيا: معايير سلوكية

نكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواجهة، المبادرة، الاتزان الانفعالي، إلا أنه مهما كان معيار فلا بد أن يشترط فيه الدقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، إضافة إلى الصدق، الثبات، سهولة، الاستخدام وإبراز الاختلافات في الأداء مهما كانت صغيرة.

### المطلب الرابع: أغراض تقييم الأداء

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:

إستراتيجية وإدارية وتنموية، وسنقدم لها شرح مبسط فيما يلي.<sup>2</sup>

أولا: أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة؛

<sup>1</sup> - مهدي مصطفى حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط3، دار مجدلاوي، الأردن، 1998، ص 241.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 407-408.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فان النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فان غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي؛

ففي دراسة حديثة، تبين أن % 13 فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

### ثانيا: أغراض إدارية

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقية، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فان العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المعالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته؛

### ثالثا: أغراض تنموية

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فان إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ، ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية. نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيدهم في تحقيق أغراضهم؛ ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور؛
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر؛
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى؛

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها؛

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له؛
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق؛
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

### المبحث الثالث: طرق تقييم و تحسين أداء العاملين

يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، مستوى أدائه لواجباته ودرجة تعاونه مع زملائه في الجماعة، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل، وبالتالي تناولنا في هذا المبحث طرق تقييم الأداء إلى جانب المشكلات التي تصادفنا وطرق تحسينه.

#### المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

تعددت طرق تقييم الأداء وتنوعت تبعاً للمنظمات التي يعملون فيها و الوظائف التي يشغلونها، وهناك العديد من الطرق المتبعة لتقييم الأداء العاملين، ويقصد بطريقة تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين.

والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة كآتي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الطرق التقليدية

- أ. طريقة الترتيب العام؛
- ب. طريقة المقارنة الزوجية؛
- ج. طريقة القوام؛
- د. طريقة التوزيع الإجباري؛

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

### أولاً: طريقة الترتيب العام

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتهم أي يقوم بترتيب الموظفين تنازلياً مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.<sup>1</sup>

ولا يخفي عيب هذه الطريقة أنها تقييم الأداء ككل حتى في حال الحياد الكامل للرئيس ولا تراعي معايير الموضوعية والسلوكية لتقييم الجوانب الخاصة بتلك المعايير وتكمن صعوبتها أيضاً إذا كان العدد كبيراً<sup>2</sup>

### ثانياً: طريقة المقارنة الزوجية:<sup>3</sup>

إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع، فمثلاً لو كان هناك ثلاثة موظفين هم أ ، ب ، ج فسوف يصبح هناك ثلاث مقارنات فلو كانت نتائج المقارنات هي:

\_ أ أفضل من ب؛

\_ أ أفضل من ج؛

\_ ب أفضل من ج؛

فيمكن بيان نتيجة تلك المقارنات في جدول الموضح التالي:

جدول رقم (1) نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين

الموظفون	موظف أ	موظف ب	موظف ج
موظف أ	////////////////////	-	-
موظف ب	+	////////////////////	-
موظف ج	+	+	////////////////////
المجموع	2	صفر	2
الترتيب	الأول	الثاني	الثالث

المصدر: محمد أحمد عبد الله ، المرجع نفسه، ص203.

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة مفتوحة، ليبيا، 1994 ص364

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي. مصر، 2010، ص209

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد الله ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون و موزعون ، الأردن 2010 ص203.



## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

وتميزت هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق؛
- لا تحتاج إلى تدريب المقيمين على كيفية تنفيذها؛
- تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد؛
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الترقية أو المكافئة ويعاب على هذه الطريقة أنها: يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم؛
- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف؛

### ثالثاً: طريقة القوائم

تعتمد هذه الطريقة على وضع القوائم تتضمن جمل أو كلمات تصنف أداء الفرد ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال نموذج التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2) نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين

نعم	لا	الجـمـلـة
		1- يؤدي عمله بدقة
		2- ينهي العمل في الموعد المحدد
		3- يلتزم بساعات العمل
		4- يظهر قدراً من المبادرة في أداء العمل
		5- يتخذ قرارات حاسمة

المصدر: محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 205

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق؛
- لا تتطلب إلا التدريب محدود للمقيمين؛
- تحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين؛
- ويعبأ على تلك الطريقة أنها:
- تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف؛

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 205.206.

- تتطلب حسن اختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها؛

### رابعاً: طريقة التوزيع الإجباري

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي normal distribution ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى

الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءات المرتفعة أو المنخفضة وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام؛

- تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح؛

- تحول دون احتمال مثل بعض المقومين نحو الوسط أو التطرف ولكن يؤخذ على هذه الطريقة:<sup>1</sup>

1. صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد قليلة إذ لو فرض أن هناك مجموعة عمل مؤلفة من خمسة أو سبعة

أشخاص فمن المحتمل أن تكون كفاءة الموظفين خمسة أو سبعة. وبالتالي إذا ما تم استخدام هذه الطريقة فسيطر المقوم

إلى توزيع هؤلاء الموظفين إلى ضعيف ومتوسط وجيد جداً وممتاز أن الظاهرة التوزيع الطبيعي أساساً لا تطبق إلا على

المجتمع الكبير؛

2. عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء العاملين؛

**الفرع الثاني: الطرق الحديثة:** تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقويم أداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

(أ) . طريقة الاختبار التجريبي؛

(ب) . طريقة الأحداث الحرجة؛

(ج) طريقة التقرير المكتوب؛

(د) . طريقة الإدارة بالأهداف؛

### أولاً: طريقة الاختيار الإجباري

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصنف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الشئيات كل منها

يعبر عن ناحيتين من النواحي الطبيعية في الفرد وثنائيات كل منهما غير مرغوب فيها مثال عن ذلك:

- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم؛

- إنه شخص حاضر البديهة؛

- هذا الشخص يميل إلى تأجيل في اتخاذ القرارات الهامة؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الأعمال، دار صفاء لنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2012، ص 52

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 349

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها)؛

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك العبارات في قوائم خاصة كل

منها يحتوي على أربعة عبارات أثنين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص وأثنين عن النواحي غير المرغوب فيها؛

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي

تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط؛

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم هذا المقيم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة

ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بالسرية الشفرة .

### ثانيا: طريقة الأحداث الحرجة

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر من المنظمة الذي يعتبر مؤشرا لحسن أداء الموظف أو فشله ولا يركز

الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهته ويقوم الرئيس في هذه الطريقة بملاحظة.

تسجيل الأحداث المهمة في مذكرته وذلك بعد تقسيمها إلى قسمين:<sup>1</sup>

● قسم يشير إلى الأحداث الإيجابية؛

● قسم يشير إلى الأحداث السلبية؛

وكل قسم يحتوي على عدد من عوامل التي تتم التركيز عليها في تقييمه لموظفيه كالدقة و المبادرة و وجودة العمل و

غيرها من العوامل؛

قد تبدو هذه الطريقة صعبة في بادئ الأمر و تستغرق وقتا كبيرا إلا أن الرئيس يعتاد عليها و تصبح جزءا من

أعبائه الإشرافية و من مزايا هذه الطريقة ما يلي:

● توفير للرئيس مقاييس موضوعية لأداء الموظفين لأنه يتركز على أحداث معينة و سلوك وظيفته في هذه

الأحداث؛

● تساعد على إبراز نقاط الضعف في أداء الموظف؛

● تساعد الرئيس على مناقشة الموظفين لكيفية الاستفادة من نقاط القوة و تميتها و كيفية علاج نواحي قصور

لتحسين الأداء الوظيفي من عيوبها:

● تسجيل الأحداث بانتظام وفق حدوثها يجعل الرئيس ملازما لموظفيه باستمرار مما يسبب عبئا على الرئيس؛

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 87

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

- وجود حاجز نفسي بين الرئيس و الموظفين عندما يشعر الموظفون أن الرئيس يحتفظ بسجل خاص به و الذين يسمونه الدفتر الأسود الصغير؛

### ثالثا: طريقة التقرير المكتوب

يقوم المقيم فيه هذه الطريقة في كتابة التقرير في أداء الموظف في نهاية فترة زمنية معينة و تكتب التقارير في نماذج جاهزة و هناك نوعين من النماذج المستخدمة:

#### أ. النموذج يعتمد على التقرير العددي

يتم وضع بعض عناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة و يحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة قصوى، و يقوم المقيم بوضع الدرجة التي تناسب الموظف في كل عنصر من العناصر ، و مجموع الدرجات يكون هو التقرير النهائي للموظف و يمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم (03) نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين .

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير
(1) أداء العامل:		
كمية العمل	20	
درجة اتفاق العمل	15	
(2) مهارات سلوكية:		
علاقات العمل	20	
الانضباط	15	
المجموع		

المصدر: محمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص210

#### - أسلوب التقرير الوصفي

يتم تحديد مستوى كفاءة الموظفين بصفات أو رتب معينة مثل ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف... الخ و يمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن وضع الموظفين متقاربي الكفاءة في مستوي واحد عند تقدير كفاءتهم الوظيفية إلي جانب إن ذلك سوف يشمل إجراء المقارنة في التقدير بين الموظفين؛ و يمكن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي:

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره ص210

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

جدول الرقم (04) نموذج لأسلوب التقدير الوصفي لتقييم أداء العاملين

درجات كل عنصر				عناصر
ممتاز	جيد	متوسط	اقل من المتوسط	
			3	الانضباط
		3		كمية العمل
		3		جودة العمل
		3		التعامل مع الآخرين
	3			القيادة
التقدير العام: متوسط				

المصدر: محمد أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 211

### رابعاً: طريقة الإدارة بالأهداف

لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك، ولعلك لاحظت أيضاً أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقاً لهذه المقاييس وأما منهج الإدارة بالأهداف فيتحه إلى التركيز على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء الماضي ويعتمد أيضاً إلى إشراك العامل أو المرؤوسين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويلخص دوجلاس ماجريجور في الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة للوظيفة كما يحدث فعلاً في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على تلك الخطوط العريضة من النشر وتوزيع الاختصاصات التي تعدها الشركة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدل فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفق على إضافة النهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة؛
- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلاً قد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات؛
- ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معاً سبل الوصول إليها ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، ويمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات؛

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 332.

- بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر يقوم المرؤوس بتقييم نفسه موضحاً في هذا التقييم ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززاً ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته في المستقبل ويغير إن كان هناك مشكل أو خطأ وكيفية علاجه أو تفاديه ثم يتفقدان على برامج جديدة تتضمن أهدافاً وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضرورياً؛

الفكرة الأساسية في تطبيق هذا هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل إلى درجة كبيرة؛ فطريقة الإدارة بالأهداف إذ تولى إهتمامها الرئيسي للأداء المستقيل للفرد وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحقق كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحاً بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه؛

- وضع خطة عملية للتنفيذ؛

- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه؛

- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.

### المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء و طرق تحسينه

هناك العديد من المشاكل التي تعيقنا أثناء تقييم الأداء سنتعرف على البعض منها خلال هذا المطلب

#### الفرع الأول: مشكلات تقييم الأداء

نظراً لأن تقييم الأداء في جماعات العمل يعتمد أساساً على التقدير الذاتي للقادة فإنه يكون عرضة لعيوب

المتعددة تؤثر دقة التقييم الذي يعطى للفرد و فيما يلي أهم المشكلات:<sup>1</sup>

- التأثير بصفة معينة في الحكم على باقي الصفات: أي التأثير القادة بصفة معينة من صفات الفرد و إعطاء

تقديرات متشابهة بالنسبة لباقي الصفات؛

- ميل بعض القادة إلى التشدد و البعض الآخر إلى إعطاء تقديرات عالية و يرجع ذلك إلى السمات الشخصية

للقائد و إلى المعايير الذاتية التي يضعها القائد لنفسه عند الحكم على أداء الفرد؛

- التحيزات الشخصية ويحدث ذلك نتيجة غياب مقاييس موضوعية يتم على أساسها؛

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 57

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

وحتى تضمن إعداد التقييم بطريقة موضوعية تكشف فعلا عن المستوى الفعلي للأداء، وما قد يكون به من أوجه قصور وضعف لا بد أن يكون هذا التقييم نابع من طبيعة العمل والظروف المحيطة به دون أن يمتد ليشمل أموراً أخرى تخرج عن هذا النطاق، وأن ينص على عناصر العمل ومكوناته القابلة للقياس وأن ترعى الدقة في اختيار البيانات التي تتخذ أساساً إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:

- نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم؛
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم؛
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين؛
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم؛
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم؛
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها؛

ومن هذا المنطق نؤكد أن النماذج المستخدمة في قياس الأداء في إحدى جماعات العمل قد لا تصلح للاستخدام في جماعة عمل أخرى بل الأكثر من ذلك أن النماذج المستخدمة في قياس كفاءة أداء الأخرى في أجزاء من الجماعة قد لا تصلح لقياس الأداء في أجزاء أخرى في نفس الجماعة.

### الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي:<sup>1</sup>

تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف؛

#### أولاً: تحسين أداء الموظفين

وهي من أكثر الطرق صعوبة بين الطرق الثلاثة ويتم تحسين أداء الموظف من خلال عدة وسائل يمكن شرحها

على النحو التالي:

**الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً بحيث يتم إتخاذ تجاه إيجابي نحو

الموظف بما في ذلك مشاكل الغذاء التي يعاني منها وإدراك أنه يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى

الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة

وتنميتها؛

<sup>1</sup> زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، مكتبة الأفضى، عمان، 1983، ص 163.

**الوسيلة الثانية:** التركيز على المرغوب أي بين مايرغب الفرد في أداءه وبين ما يؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع، بحيث إن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها و توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم؛

**الوسيلة الثالثة:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف؛

### ثانيا: تحسين طبيعة العمل

يرى بعض الباحثين إن عملية التغير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء ، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحسين البيئة

يرى الباحثون أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء من خلال:<sup>2</sup>

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة؛
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإدارتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين؛
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه؛
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون فإن اختلت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيت همة وفعالية الموظف؛

<sup>1</sup> جواد ناجي، إدارة الأعمال (منظور علمي)، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص104.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص218.



- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين و مشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم؛

ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تبني وتطوير أساليب الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المنظمات، إضافة إلى قدرتها على إتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام للمنظمة؛

ومن هنا فإن هناك أساليب ووسائل لرفع الإنتاجية تناول الهيكل التنظيمي والآلات والتكنولوجيا المستخدمة ومن الوسائل التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية: <sup>1</sup>

تنمية القوى البشرية (التكوين)، الدوافع والحوافز، الإدارة بأهداف، المشاركة، تصميم العمل، التطور التنظيمي

(بناء الفرق)؛

ومن خلال ماسبق فإن تحسين الأداء يقوم على أساس جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات؛

ويتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة، لأن

توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار وهذا ما يطلق عليه إدارة التحسين الشاملة؛

وبالتالي فإن عناصر إدارة التحسين الشاملة تتكون من خمسة طبقات أساسية وهي: <sup>2</sup>

- التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تعمل تحديد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات

وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة؛

- المفاهيم الأساسية: تعتبر هذه الطبقة الأساس في تحديد منهجيات التحسين التي تتكامل مع الأنشطة العادية

الأداء الأعمال؛

- عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر

كفاءة، وفعالية، وتعمل على زيادة قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة؛

- التأثير التنظيمي: تختص هذه الطبقة بوضع المقاييس التنظيمية وتحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ذكره، ص 269

<sup>2</sup> السيد الهواري، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، مصر، 1987، ص 95.

### المطلب الثالث: علاقة التكوين في رفع أداء العامل داخل المؤسسة

إن خلق رغبة الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من اجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال:

#### أولا: زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد

لزيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم ، كما انه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة ، ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.<sup>1</sup>

#### ثانيا: المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث انه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفير الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين ؛

وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين ، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه ، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم كل من البرنامج والمتكونين وان يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف.

#### ثالثا: محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية

من اجل زيادة فعالية برنامج التكوين لابد من التركيز على محتوى برنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي:<sup>2</sup>

- التأكد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين؛

- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء؛

- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري؛

- تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين؛

- التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة؛

<sup>1</sup> إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص349

<sup>2</sup> سهيلة همد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص140

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول أداء العاملين

- اختيار طرق التكوين متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها؛

- توفر المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني؛

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين، فإن عملية تقييم برنامج التكوين تمد إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في برنامج التكوين.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الحديث عن الأداء بصفة عامة وعن تقييمه بصفة خاصة وتبين لنا أن نجاح أي مؤسسة أو تنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه و إثبات وجوده وفعاليته يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري وزيادة فعالية وإنتاجه، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية الوظائف التي أسندت إليها مما يؤدي إلى تقييم أداء العامل الذي يساهم في تزويد الإدارة ببيانات القوة والضعف، في قدرات ومهارات الأفراد، ويجب على الإدارة تجنب الحكم على الأداء اعتماداً على الملاحظات العابرة في التقييم لما يتصف به في نقص ذاتية، بل يجب الاعتماد على التقييم الموضوعي كأداة لتنظيم العمل وتحديد الحاجات التدريبية، ونقائص الأداء وتحديد الأجور والعلاوات المرتبطة بمناصب العمل، التي ترتبط بوظيفة تسيير الموارد البشرية. كما تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى العلاقة الموجودة بين الأداء والتكوين، وتم الاستخلاص بأن هذا الأخير يساعد على رفع المهارات والقدرات، حيث يساعد هذا التطور في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار والاستمرارية بالإضافة إلى التميز عن باقي المنظمات.

# الفصل الثالث

أثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة  
شركة الإسمنت بسور الغزلان

### تمهيد

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بتكوين ومساهمته في تحسين أداء العاملين سيتم في هذا الفصل دراسة واقع التطبيق الفعلي للتكوين وعلاقته بمستويات أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة لشركة الاسمنت بسور الغزلان، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أهم الشركات المتواجدة في القطر الوطني والذي يتمثل دورها في تزويد السوق الداخلي بمادة الاسمنت.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان.
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
- تحليل نتائج الدراسة.

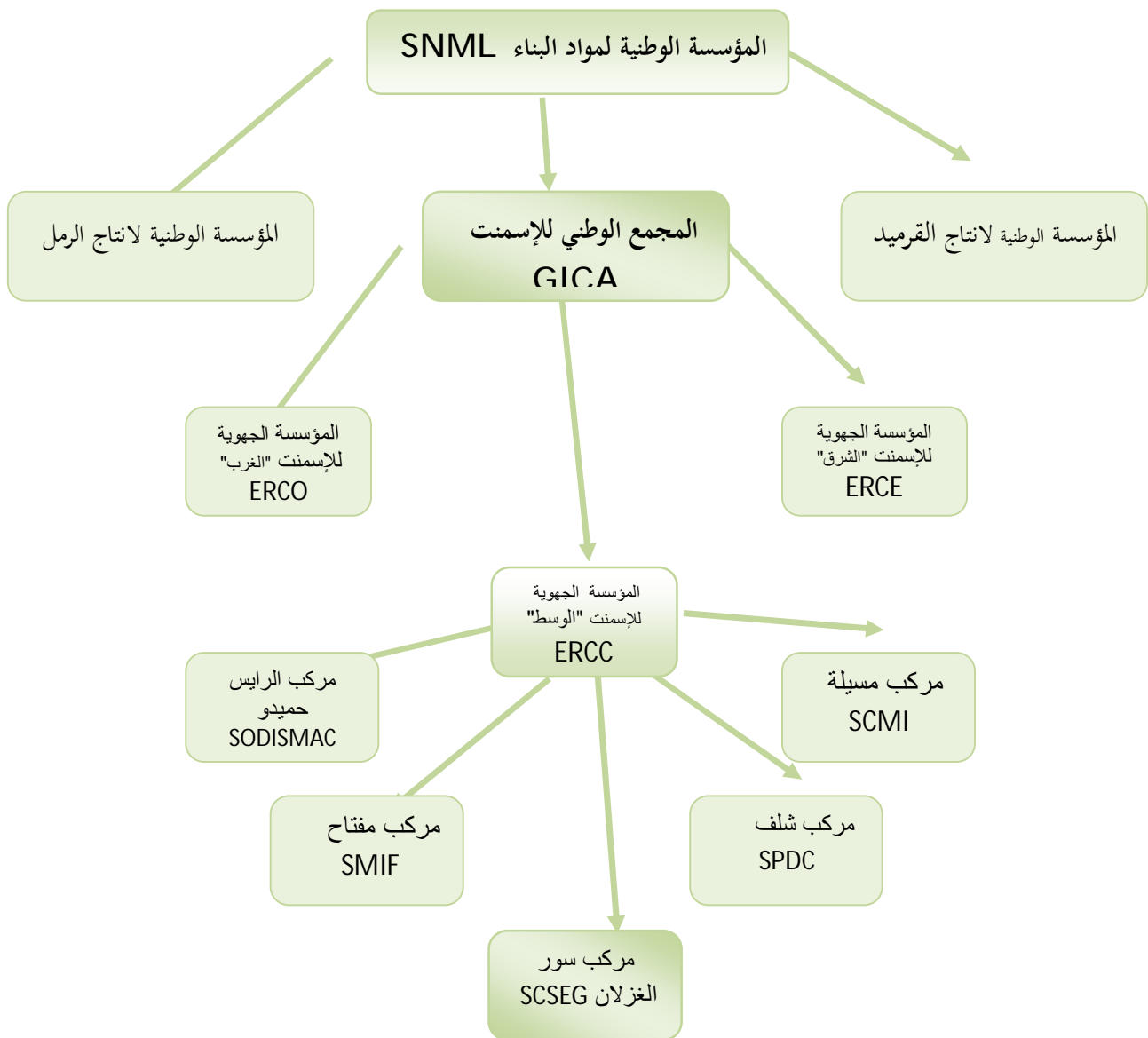
## المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت بسور الغزلان

تعتبر إحدى الشركات الجزائرية التي تمتاز بأدائها المقبول وتساير تطورات المحيط، حيث أنها توجد ضمن المؤسسة الجهوية لإنتاج الاسمنت "الوسط" التابعة للمجمع الوطني لإنتاج الاسمنت "GICA".

### المطلب الأول: نشأة وتعريف بشركة الاسمنت بسور الغزلان

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية تم إنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء "SNMC" سنة 1974 ونظرا لكبر حجم الشركة فقد واجهت تحديات كبيرة في التسيير وهذا ما أدى إلى إعادة هيكلتها سنة 1983 حيث تم تقسيمها بالشكل التالي :

الشكل رقم 06: التقسيم العام للمؤسسة الوطنية لمواد البناء



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة (مصلحة التكوين)

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

فبعد إعادة الهيكلة العامة للمؤسسة، أصبح الجمع الوطني لإنتاج الإسمنت "GICA" هو المسؤول عن الصناعة الوطنية للاسمنت ويضم 12 مصنع يبلغ رأس ماله الاجتماعي 25.358.000.000,00 دج له قدرة إنتاجية تصل إلى 11.5 مليون طن سنويا.<sup>1</sup>

بغرض تطوير إنتاج الاسمنت وإطلاق استثمارات جديدة تم فتح رأسمالها الاجتماعي بنسبة 35% منذ سنة 2005 للشركاء الأجانب:

- الشركة الإيطالية "BUZZI UNICEM"؛
- الجمع السعودي "Groupe PHARAON"؛
- الشركة المصرية "ASEC"؛
- الرائد الفرنسي العالمي لمواد البناء "Groupe LAFRAGE".

وفيما يخص شركة الاسمنت بسور الغزلان فهي تابعة للمؤسسة الجهوية لإنتاج الاسمنت "الوسط" أنشئت بموجب القانون 823 /82 المتضمن عقد المفتاح في اليد<sup>2\*</sup> الذي وُقِع مع الشركة الدنمركية F.SMIDTH والشركة الفرنسية CIE , F.L.S. MIDH وقد استغرقت مدة الانجاز 39 شهرا ، و تقع شركة الإسمنت بفتح بكوش بمحاذاة الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 7 كم و 25 كم عن مقر ولاية البويرة ، ترتبع على مساحة 41.1 هكتار وكانت أول تجربة لها بالإنتاج في 1983/10/20، بلغ إجمالي العمال فيها لسنة 2014 (شهر مارس) 354 عامل.

### المطلب الثاني: البنية التنظيمية لشركة الاسمنت بسور الغزلان

يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة كمخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات التنظيمية وذلك وفق التقسيم الوظيفي، إذ يوضح الإطار العام للوظائف ومسار الاتصالات داخل الشركة، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال الشكل رقم 07 .

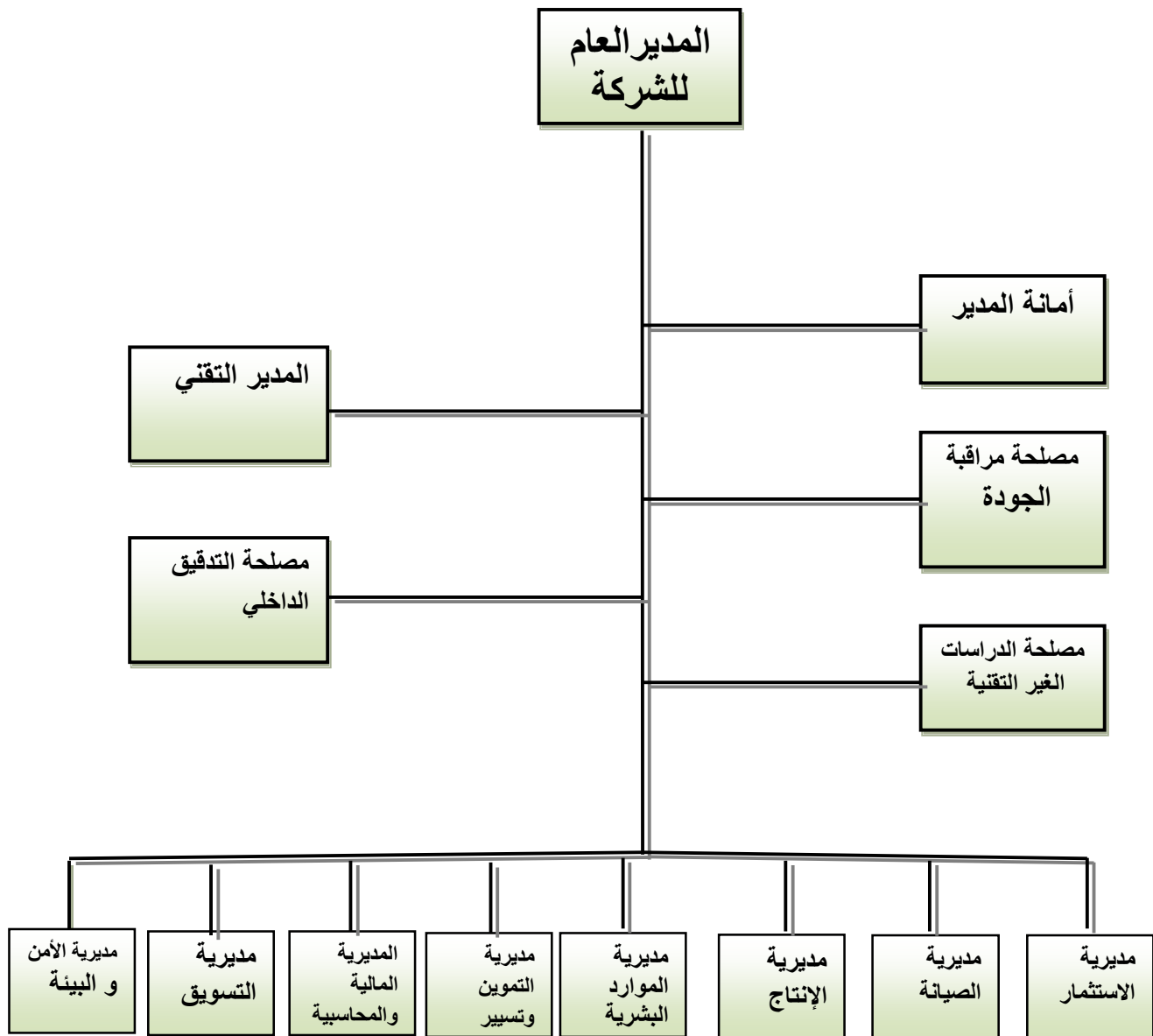
\* هو عقد عمل تقوم من خلاله الشركة بإقامة مشروع بالكامل وتسليمه جاهز للتشغيل بعد تدريب الأفراد على إدارته.

<sup>1</sup> www.sgp-gica.dz/ presentation Le.27/ 04 / 2014. h: 17:00.



## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة (مصلحة التكوين)

### - المديرية العامة

تضم الرئيس العام والأمانة العامة ونواب المدراء وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة (قانونية ، إدارية و تقنية )، تمثل الوحدة المسؤولة عن إستراتيجية وتطور الشركة يتمثل دورها في ضمان التطبيق الفعال للسياسة الإنتاجية للمركب بأقل التكاليف وأعلى المستويات الكمية والنوعية لتحقيق الأهداف المسطرة.

### - مصلحة مراقبة الجودة

تعمل هذه الخلية على متابعة جودة مسار الإنتاج والقيام بعملية التحليل في المخبر لتأكد من مدى جودة المنتجات، تطوير نوعيتها، وضمان مراقبة نوعية المنتجات والمواد الأولية.

### - مديرية المالية والمحاسبة

تعمل هذه المديرية على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل الشركة كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية، وتحتوي دائرة الميزانية، دائرة المحاسبة ودائرة المالية، حيث تعتبر بمثابة المرجع لمراقبة العمليات.

### - مديرية التموين وتسيير المخزونات

تعمل على تفعيل عمليات الشراء بالمؤسسة وضمان التسيير الجيد للمخزونات، وشراء وتخزين المواد الأولية وقطع الغيار بالكمية والنوعية المطلوبة، وهي تتضمن دائرة المشتريات، دائرة الاستيراد ودائرة تسيير المخزونات .

### - مديرية التسويق

ويتمثل دورها في تسويق المنتج وهي تحتوي المصلحة التجارية والتي تتضمن هي :

- قسم الفوترة : مهمته استقبال الزبائن يوميا وتحرير الفواتير لهم ويقبض مبلغها كما يحرر إشعار

التسليم وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير

- قسم التغطية: مهمته رصد ومراقبة كميات الاسمنت التي خرجت من قسم المبيعات.

- قسم المبيعات : مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها، كما يقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على

طلبات الزبائن وله علاقة بمصالح المؤسسة التالية : المحاسبة الميزانية ، التموين والإنتاج.

### - مديرية الموارد البشرية

تتكفل هذه الإدارة بالشؤون الاجتماعية للعمال وكذا تسييرهم وتحفيزهم لرفع الأداء وتحسين الإنتاجية، فهي تهتم بتنظيم العمل داخل الشركة من خلال إعداد برامج التكوين، تنظيم العطل وتسجيل الغيابات ...، حيث تكون مرتبطة بجميع المديريات الأخرى وهي تتضمن دائرة التكوين وتسيير الكفاءات ودائرة المواد البشرية والتي بدورها تتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة الوسائل العامة.

### - مديرية الإنتاج

تعمل هذه المديرية على تحسين عملية الإنتاج بالمؤسسة وذلك من خلال البحث الدائم على المواد الفعالة في الإنتاج والتصنيع الجيد للمنتجات، فهي تهتم بإنتاج اسمنت ذو جودة عالية وتتبع مراحل لإنتاجه ، حيث تتكون من دائرة إنتاج الكلينكر، دائرة الاسمنت ومشتقاته، دائرة المواد الأولية ، دائرة الإرسال ومكتب مناهج الإنتاج.

### - مديرية الصيانة العامة

تهتم هذه الإدارة بمختلف عمليات الصيانة المتعلقة بالمعدات الإنتاجية وكل الوسائل الداعمة لنشاط الشركة، وهي تهدف إلى سير الحد الأقصى من تركيبات الإنتاج وملحقاته وذلك بأقل التكاليف، فهي تقوم بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يستعملها المصنع، وتتفرع لنوعين هما المراقبة قبل العطب وإصلاح العطب بعد دخولها، وتتضمن دائرة الإعلام الآلي، دائرة الصيانة الميكانيكية، دائرة الكهرباء، مصلحة المنافع، مصلحة التسرب ومكتب الدراسات والمناهج.

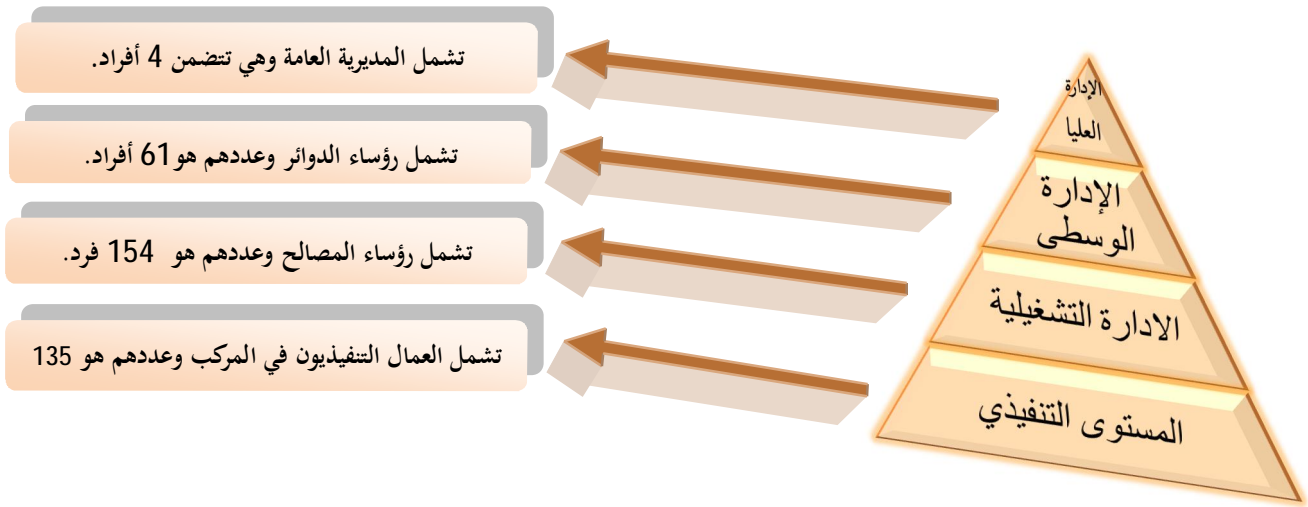
## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

### - مديرية الاستثمار

تعمل على تحديد احتياجات الاستثمار وتحقيقها من خلال السهر على التطبيق الفعال فيها و من بين المهام التي تقوم بها إعداد الموازنة التقديرية، مشروع دفتر المهام ، موجز إجراءات تحرير العقد ، القوانين والتنظيمات المعمول بها، رمز الأسواق العمومية.

من خلال ما تم طرحه مسبقا يمكن القول أن المركب يعتمد في نشاطه على أربع مستويات في الهرم الوظيفي، كما هي موضحة في الشكل رقم 08.

الشكل رقم 08: الهرم الوظيفي لشركة الاسمنت بسور الغزلان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة (مصلحة الموارد البشرية)

يتضح من خلال الشكل أن الشركة تعتمد في تنظيمها على درجة عالية من الرسمية حيث تعتمد هيكل وظيفي متطاول، وهذا ناتج لطبيعة نشاطها وعدد عمالها بحيث نجد أن طبيعة النشاط تفرض وجود العديد من الأنشطة والعدد الكبير للعمال أوجد حتمية وجود مسؤولين مباشرين ومسؤولين غير مباشرين وذلك لصعوبة الإشراف والمراقبة.

### المطلب الثالث: طبيعة نشاط الشركة

تعد طبيعة نشاط الشركة الدافع الأساسي الذي أدى بها إلى اعتماد إستراتيجية توسعية تسعى من خلالها إلى السيطرة على التكاليف والمساهمة في سد الاحتياج الوطني، وذلك كون سوق الاسمنت الجزائري يتميز بطلب يفوق العرض ، إضافة إلى أن الشركة تضع من أولوياتها تقديم منتجات ذات جودة عالية وتأكيد على هذا هو حصولها على شهادة ISO 9002 سنة 2002 وشهادة ISO9001 سنة 2003 و وهي متحصله على حق وضع علامة تاج الخاصة بمنتج الإسمنت منذ سنة 2006 ، وتسعى الشركة حاليا إلى امتلاك شهادة ISO14001 المتعلقة بالبيئة.

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

تمتلك شركة الاسمنت بسور الغزلان إمكانيات بشرية عالية يعملون وفق نظام العمل بالفرق جميع أيام الأسبوع (3\*8)\* ، تعمل الشركة باستمرار على تدريبهم وتكوينهم بحيث أن أدنى حد مقبول للمصاريف المتعلقة بالتكوين يجب أن يتجاوز 1% من رقم الأعمال وإذا لم يتجاوز فستدفع الشركة الفارق كضريبة وقد بلغت مصاريف التكوين 3% من رقم الأعمال لسنة 2012 .

أما فيما يخص أهداف الإستراتيجية التوسعية للشركة، فهي تسعى من خلالها إلى زيادة حجم الإنتاج لإشباع السوق المحلي والاندماج في السوق العالمي بغية تحقيق الأهداف المسطرة في المخططات الوطنية وتخفيض الواردات وتعزيز الملكية الوطنية بالخارج، وذلك من خلال اكتساب التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج و تطوير مستويات الجودة بالشركة بالإضافة إلى تطوير الكفاءات بالشركة و توسيع حجم المشاريع.

تعمل الشركة حاليا على رفع مساهمتها في تغطية الطلب الداخلي على الاسمنت بفضل إنتاجها لمادة الاسمنت الذي فاق طاقتها الإنتاجية (تقدر بـ مليون طن سنويا) في العديد من المرات، و يمكن توضيح مستويات الإنتاج للشركة في السنوات السبعة الأخيرة من خلال الجدول رقم 05.

الجدول رقم 05: مستويات الإنتاج لشركة الاسمنت بسور الغزلان

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 الثلاثي الأول
الإنتاج المخطط	1000000	1000000	1020000	1125000	1125000	1025000	69000
الإنتاج المحقق	866199	735761	1072538	1004912	1143675	905068	67026

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الشركة (مصلحة الإنتاج)

كما تتوفر الشركة على العديد من الزبائن ، ومن أهم الزبائن الرئيسيين نجد ما يلي:

- "COSIDER" (مجمع مختص في الأشغال العمومية يتضمن سبع مؤسسات فرعية أنشئ سنة 1979)؛

\* نقصد به وجود ثلاث فرق تعمل لمدة ثمانية ساعات في اليوم وذلك بالتناوب ليكون الإنتاج مستمر بالشركة.

- "BATIGEC" (مؤسسة للتطوير العقاري أنشأت سنة 2004)؛
- "TOEC Algérie" (شركة دولية تعمل في مجال البناء، التصنيع والتجارة)؛
- "ETRHB HADDAD" (شركة رائدة في مجال مشاريع السكك الحديدية والأشغال العمومية في السوق الجزائرية).

وتكمن أهمية شركة الاسمنت بسور الغزلان في كونها تساهم بنسبة حوالي 8.69% من الإنتاج الوطني للاسمنت من ناحية الاقتصادية، إضافة إلى أنها تساهم في تخفيض مستويات البطالة بالمنطقة حيث أن هذه الأخيرة تعاني من ضعف كبير في المشاريع.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعتمد نجاح أي دراسة على مدى استنادها لمنهجية سليمة تساعد في تحديد العوامل ومعرفة النتائج، ووفق لهذا فقد تم التطرق في هذا المبحث للأساليب المعتمدة في الدراسة الميدانية وذلك من خلال تناول ما يلي:

- منهج ومجتمع الدراسة؛
- مقياس الدراسة؛
- أدوات الدراسة.

#### المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من منهج الدراسة والمجتمع الممثل لها.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

استخدم في الدراسة التطبيقية المنهج الوصفي التحليلي بغية وصف وتحليل واقع التكوين الذي يشكل في مجمله مصلحة هامة وأثره أداء العاملين قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه، وفي هذا الإطار تم اعتماد نوعين من أنواع البحث الوصفي هما:

- أسلوب البحث الوصفي المسحي: هدفه هو تحديد وتشخيص التكوين السائد من ناحية وتحديد مستوى أداء العاملين من ناحية أخرى لشركة الإسمنت بسور الغزلان.
- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي: غايته هو تحديد مدى تأثير التكوين على مستوى أداء العاملين وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في نفس الشركة.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة الاسمنت بسور الغزلان والبالغ عددهم 354 فرد والذي يمكن التعبير عنه من خلال الإدارات في المؤسسة والعدد الذي تحويه كل إدارة من الأفراد:

- الإدارة العليا والتي تشمل على 04 أفراد ؛
- الإدارة الوسطى وتمثل رؤساء الدوائر والتي يبلغ عددهم 61 عامل ؛
- الإدارة التشغيلية وتضم رؤساء المصالح وعددهم 154 عامل ؛
- المستوى التنفيذي والذي يشمل مختلف العمال التنفيذيين والذي يبلغ عددهم 153 عامل.

**العينة:** استخدمت لمعينة فئة المرؤوسين من مجتمع الدراسة وقد شملت 77 فرد في شركة الاسمنت بسور الغزلان، حيث تم تحديد حجم العينة المثالي وفق معادلة ريتشارد جيجر\* والذي بلغ 66,76 فرد ولتفادي مشكلة عدم استرجاع الكمية المطلوبة " الحجم المثالي " تم توزيع 100 قائمة استبيان تم استرجاع نسبة 85% منها وألغيت 8 منها وذلك لعدم توافرها على المصادقية.

وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، عن طريق التوزيع الشخصي لقوائم الإستهيبان مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

### المطلب الثاني: مقياس الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية تم اعتماد على مقياسين لدراسة أثر التكوين على أداء العاملين "متغيرات الدراسة" هما الاستبيان والمقابلة.

### الفرع الأول : الإستهيبان

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من قبل العينة الثانية المتمثلة في العمال التنفيذيين لشركة الاسمنت بسور الغزلان ، باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي في دراسات العينات الكبيرة والمتوسطة.

### أولاً: تصميم الاستبيان

تم إعداد استبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمد في تصميمه على صيغة أسئلة بطريقة مغلقة ومفتوحة يتم الإجابة عليها بنعم أو لا. كما يتضمن الاستبيان محورين يمكن التعبير عنهما من خلال ما يلي

N: حجم المجتمع

بحيث :

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

\* معادلة ريتشارد جيجر هي :

d : نسبة الخطأ وهي تساوي 0.1 (تم اعتماد هذه النسبة لضيق الوقت وصعوبة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

إسترجاع الاستبيانات من طرف المستجوبون)

**المحور الأول :** ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية وذلك ضمن أربعة فقرات تتعلق بالعمر، المستوى التعليمي، الجنس، مدة الأقدمية.

**المحور الثاني:** ويشمل مجموعة من الأسئلة حول استمرارية العملية التكوينية وأداء العاملين

**ثانيا: صدق وثبات الاستبيان**

للتأكد من أن قائمة الاستبيان صالحة لقياس متغيرات الدراسة تم عرض محتوياتها على الأستاذ المشرف والذي قام بتغيير بعض العبارات منها العبارة 2\_12\_11\_30. حيث لم تكن هذه العبارات واضحة وقام بإعادة صياغتها. ولتصبح في شكلها النهائي جاهزة لتوزع على عينة الدراسة .

**الفرع الثاني: المقابلة**

تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و السلوك الإنساني له، إذ تعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها وحل المشاكل ، و في دراستنا هذه قد تم الاعتماد على مقابلة مفتوحة تتضمن 10 أسئلة من أجل تشخيص واقع التقييم الذاتي للتكوين في ميدان الدراسة، وقد تم القيام بالمقابلة مع العينة الأولى من مجتمع الدراسة أي أنها استهدفت الأفراد الشغالين للمناصب العليا في الإدارة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أدوات الدراسة**

من خلال الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على جملة من الأدوات والتي كان غرضها خدمة الأهداف المتعلقة بالدراسة:

- الدوائر النسبية من أجل تحليل محوري الدراسة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، وكذا استجابات أفراد العينة لمتغيري الدراسة المتمثلة في التكوين وأداء العاملين؛
- الجداول التكرارية: التي تم من خلالها تحليل استجابات أفراد العينة اتجاه متغيري الدراسة؛
- البرنامج الإحصائي spss9.01 وكان هدفه إظهار النتائج المتعلقة بتفريغ استمارة الاستبيان.
- برنامج EXSEL وكان هدفه تمثيل الدوائر النسبية التي تم رسمها انطلاقاً من الجداول التكرارية.

**المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الإستبيان**

سنتطرق من خلال هذا المبحث لتعرف على كل من عرض وتحليل بيانات الإستبيان

**المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص عينة الدراسة**

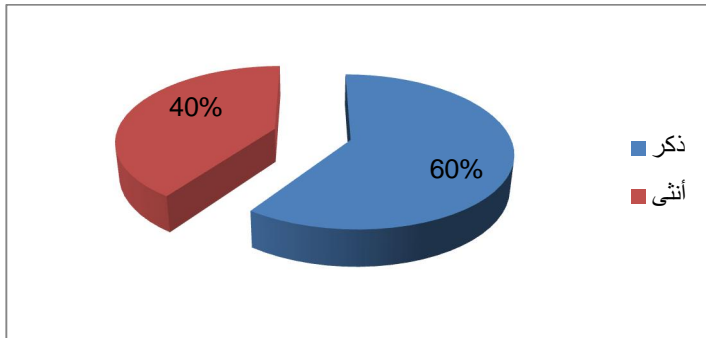
قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة حول العاملين في شركة الإسمنت بسور الغزلان.

<sup>1</sup> تمت المقابلة مع رئيس مصلحة التكوين في 27\_04\_2014, على الساعة 11:00,

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

### 1. توزيع عينة العاملين حسب الجنس

الشكل رقم 08: العاملين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

الجدول رقم 06: توزيع العاملين حسب الجنس

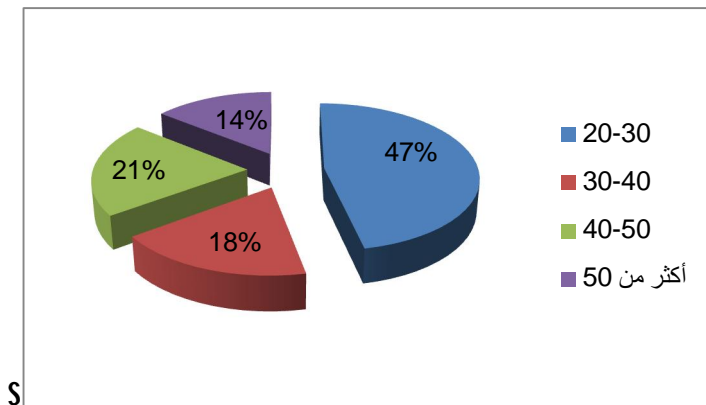
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	46	59.74
أنثى	31	40.26
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن نسبة النساء العاملات تمثل 40.26% من مجموع العينة و هي قريبة من نسبة الرجال و التي تقدر بنسبة 59.74% مما يعني أن المرأة لم يعد ينظر إليها بالنظرة التقليدية و أنه بإمكانها أن تؤدي عملها في أي مجال و بالكفاءة و الفعالية المطلوبة مثلها مثل الرجل.

### 2. توزيع العاملين حسب السن:

الشكل رقم 09: العاملين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

الجدول رقم 07: توزيع العاملين حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30	36	46.8
من 30 إلى 40	14	18.2
من 40 إلى 50	16	20.8
أكثر من 50	11	14.3
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

ونلاحظ من الجدول أن 46.8% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة، و 18.2% من العاملين تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة، و 20.8% من العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة، و 14.3% من العاملين بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر، ومنه فإن أكثر 46% لا تزيد أعمارهم عن 30 سنة وهذا مؤشر يدل على أن نسبة ليست بالقليلة من العينة هي فئة شبانية ليست لديهم المعرفة التامة عن بيئة المؤسسة، ولا يمكنهم تقديم إجابات بالشفافية المطلوبة.



## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

### 3. توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

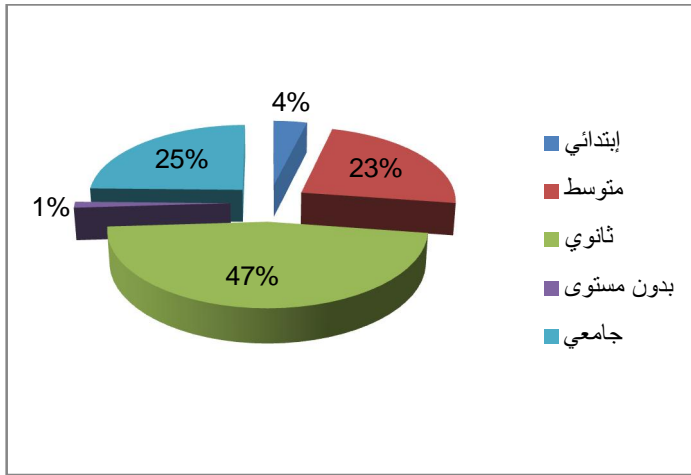
الجدول رقم 08: توزيع العاملين حسب

المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1.3	1	بدون مستوى
3.9	3	إبتدائي
23.4	18	متوسط
46.8	36	ثانوي
24.7	19	جامعي
%100	77	المجموع

الشكل رقم 10: العاملين حسب

المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

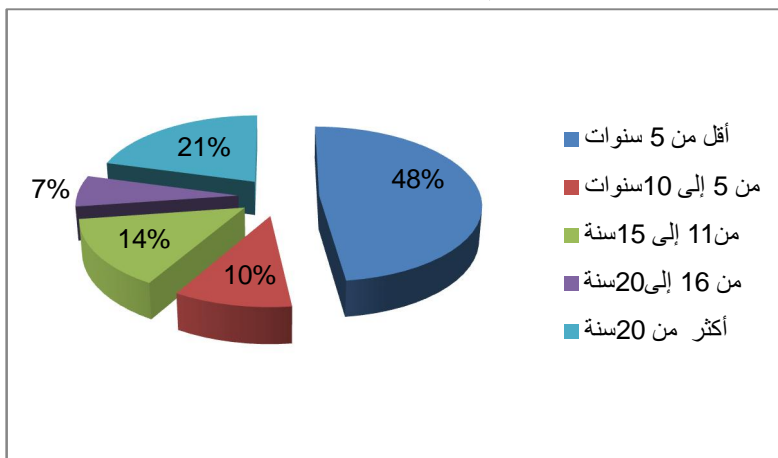
نلاحظ من الجدول أن نسبة 1.3 من عينة الدراسة بدون مستوى، و 3.9 من عينة الدراسة مستوى إبتدائي، و 23.4 من عينة الدراسة مستوى متوسط، و 46.8 من عينة الدراسة مستوى ثانوي، و 24.7 من عينة الدراسة مستوى جامعي، وهذا مؤشر على ان نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة لديهم درجات علمية عالية مما يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة.

### 4. توزيع العاملين حسب الأقدمية

الجدول رقم 09: متوزيع العاملين حسب مدة الأقدية

النسبة %	التكرار	مدة الأقدمية
48.1	37	أقل من 5 سنوات
10.4	8	من 5-10 سنوات
14.3	11	من 11-15 سنة
6.5	5	من 16-20 سنة
20.8	16	أكثر من 20
%100	77	المجموع

الشكل رقم 11: العاملين حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEI

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

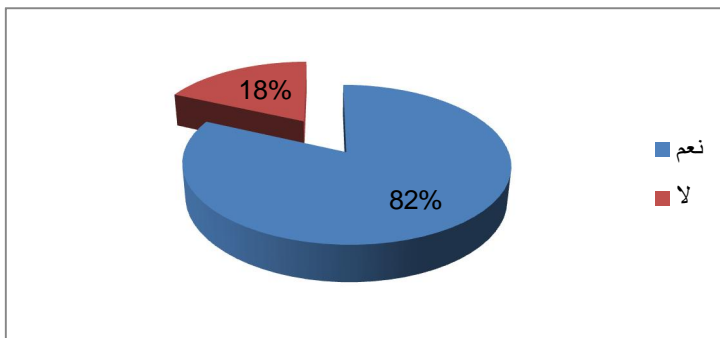
نلاحظ من خلال الجدول أن هناك نسبة 48.1% من عينة الدراسة تشكل عينة جديدة. وهناك القدامى يمثلون نسبة 51.9 من أفراد العينة، ومن هذا وذاك نستنتج أهم معالم الرؤية الجديدة للموظفين الجدد بالمنظمة يكتسبون الخبرة من العاملين القدامى أثناء مسارهم المهني، من خلال تقديم المساعدات على فهم أهداف وبيئة العمل.

### المطلب الثاني: التكوين وعلاقته بالأداء

بعد أن تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة، سنحاول تشخيص التكوين داخل مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، وترسيخ مبادئ الأداء المميز، وذلك من خلال أهم العناصر للعملية التكوين وعلاقتها بأداء العاملين .

#### 1. هل شاركتكم في دورات تكوينية؟

الشكل رقم 12: نسبة المشاركة في الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

الجدول رقم 10: المشاركة في الدورات التكوينية

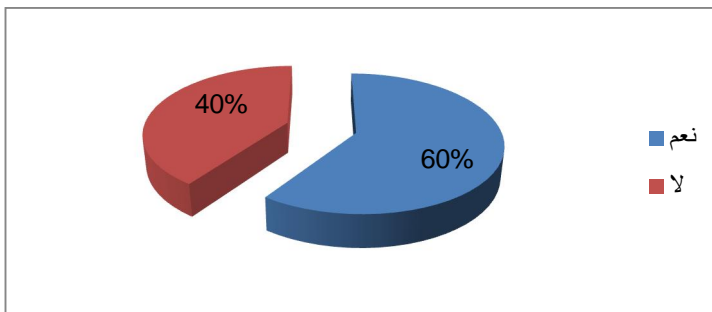
البيان	التكرار	النسبة %
نعم	63	81.8
لا	14	18.2
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.8% من أفراد العينة قاموا بالمشاركة في الدورات التكوينية ، بينما نسبة 18.2% لم يشاركوا في التكوين ، وهنا نستخلص أن المؤسسة تشجع عملية التكوين بما يضمن رفع مستوى الأداء فيها من خلال تحسين من قدرات الأفراد ومهاراتهم.

#### 2. هل المدة الممنوحة للتكوين كافية ؟

الشكل رقم 13: كفاية المدة الممنوحة للتكوين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

الجدول رقم 11: كفاية المدة الممنوحة للتكوين

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	46	49.7
لا	31	40.3
المجموع	77	100%

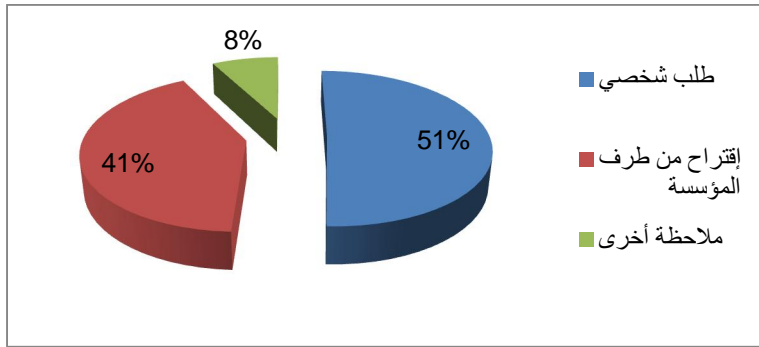
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 49.7% من أفراد العينة ترى أن مدى كافية، و 40.3% من عينة الدراسة ترى بأنها غير كافية، ومنه فإن الأفراد الذين أجابوا بنعم قاموا بالتكوين حقاً، أما الذين أجابوا ب: لا فأغلبية كانت إجابات عشوائية ولم يقوموا بالتكوين وهم عمال ليسوا مرسمين في المنظمة.

3. هل شاركتكم في هذا البرنامج تبعاً إلى:

الجدول رقم 12: طبيعة المشاركة في البرامج التكوينية الشكل رقم 14: طبيعة المشاركة التكوينية



البيان	التكرار	النسبة %
طلب شخصي	39	50.6
اقتراح من المؤسسة	32	41.6
ملاحظة أخرى	6	7.8
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

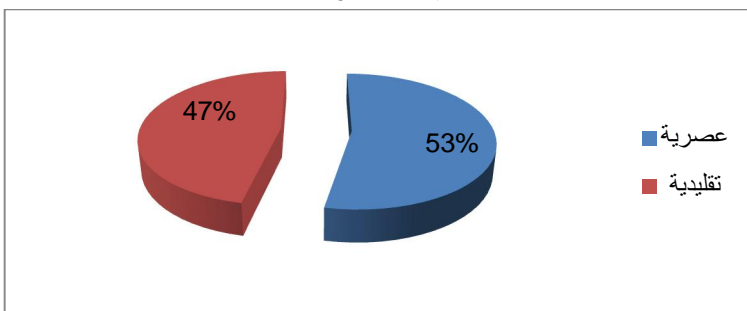
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50.6% هم الذين طلبوا المشاركة في البرامج التكوينية، ونسبة 41.6 كانت اقتراح من طرف المؤسسة، و 7.8 لديهم ملاحظات أخرى، ومنه نستخلص أن العمل داخل المنظمة يتطلب القيام بدورات التكوينية.

4. هل الوسائل المستخدمة في عملية التكوين؟

الشكل رقم 15: نوع الوسائل المستخدمة

الجدول رقم 13: نوع الوسائل المستخدمة



البيان	التكرار	النسبة %
عصرية	41	53.2
تقليدية	36	46.8
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

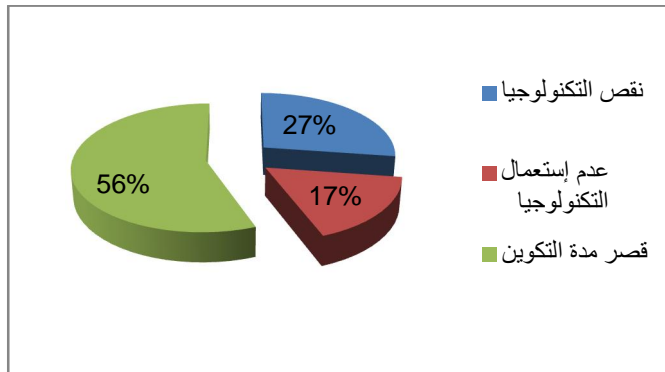
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.2% من أفراد العينة قاموا باستخدام الوسائل العصرية أثناء التكوين، و 46.8% من عينة الدراسة تكونوا بوسائل تقليدية وقد يكون عاملين قدامى في المنظمة، و هذا ما نلاحظه من خلال تحليلنا لسنوات الأقدمية للعمال، ما يبين لنا أن تطور الوسائل ينعكس بتطور التكنولوجيا المتجددة.

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

5. ما هي المشاكل التي تلقيتموها أثناء العملية التكوينية؟

الشكل رقم 16: أبرز المشاكل التكوينية



الجدول رقم 14: مشاكل العملية التكوينية

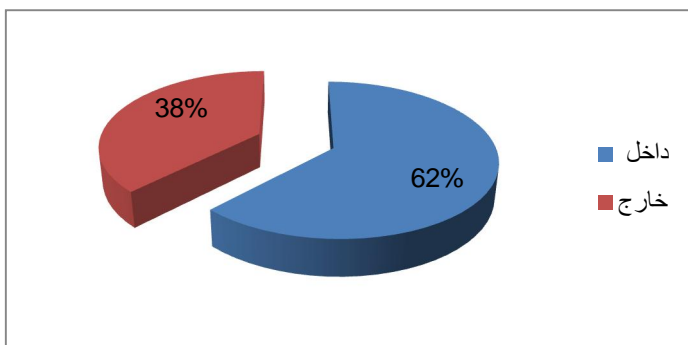
النسبة %	التكرار	البيان
27.27	21	نقص التكنولوجيا
16.9	13	عدم استعمال التكنولوجيا
55.8	43	قصر مدة التكوين
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 27.27% من أفراد العينة يشتكون من نقص التكنولوجيا، و 13% من عينة الدراسة يروا انعدام التكنولوجيا، بينما يرى 55.8% أن المشكل يكمن في نقص المدة، وهذا ما يبين أن هناك تكنولوجيا مستخدمة تستلهم الوقت لتطبيقها ، ونظرا للعدد الإجمالي للعمال، ما يبين أن الوسائل المستخدمة أثناء التكوين متطورة.

6. هل قمت بالتكوين داخل المؤسسة أو خارجها؟

الشكل رقم 17: أين جرى التكوين



الجدول رقم 15: مكان التكوين

النسبة %	التكرار	البيان
62	48	داخل
38	28	خارج
%100	77	المجموع

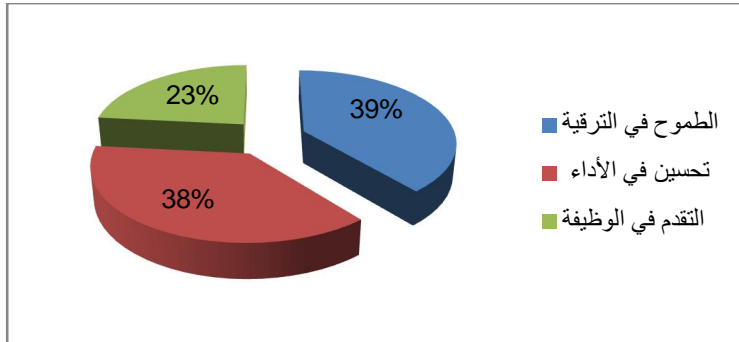
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 62% أجرت التكوين داخل المؤسسة، و 38% من عينة الدراسة قامت بالتكوين خارج المنظمة، هذا ما يبين إهتمام المنظمة بمصلحة التكوين وتفضل أن يكون داخلها ويرجع ذلك لعدة عوامل يمكن إرجاعها لحجم النفقات.

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

7. هل كان الدافع وراء العملية التكوينية التي قمت بها هي؟

الشكل رقم 18: الدافع وراء التكوين



الجدول رقم 16: هدف القيام بالتكوين

النسبة %	التكرار	البيان
39	30	الطموح في الترقية
37.7	29	تحسين في الأداء
23.4	18	التقدم في الوظيفة
%100	77	المجموع

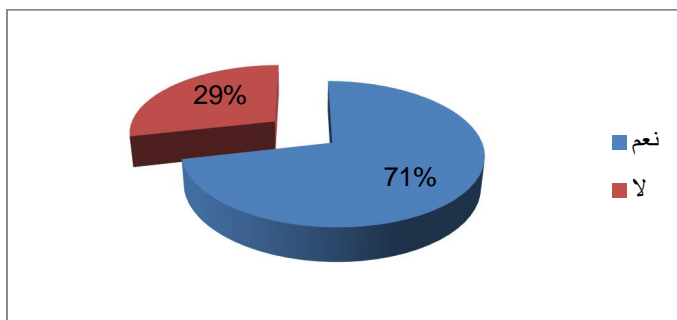
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39% من عينة الدراسة دافعهم الطموح في الترقية، و 37.7% من عينة المجتمع هدفهم تحسين في الأداء، و 23.4% من عينة الدراسة رغبتهم التقدم في الوظيفة، الملاحظ أن 62.4% هدفهم الترقية نظرا لكون المناصب التي يشغلونها أصبحت لا تتطلب مع رغبتهم، أما البقية هم عملاء جدد يرغبون في تحسين الأداء.

8. هل ترى في استمرار عملية التكوينية دور في مساندة جميع المستجندات التي تخص منصبك ومهنتك؟

الشكل رقم 19: مواكبة المستجندات



الجدول رقم 17: مواكبة عملية التكوينية للمستجندات

النسبة %	التكرار	البيان
71.4	55	نعم
28.6	22	لا
%100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL

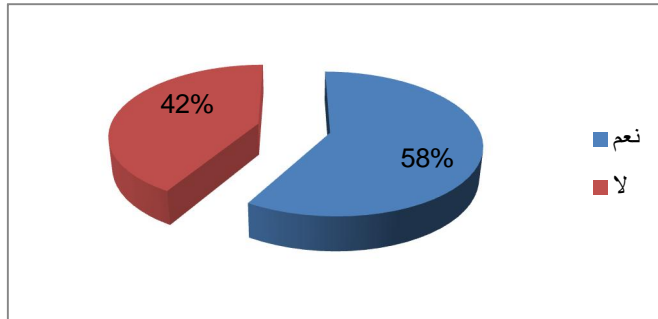
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.4% من حجم العينة يروا أن استمرار العملية التكوينية يواكب المستجندات، بينما حوالي 28.6% من عينة المجتمع أنها ليست بالضرورة، ومن هذا نستنتج أن الأعمال التي تخص هذه المنظمة تتطلب التكوين الدائم والمتطور.

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

9. هل تقوم المؤسسة بتقييمكم بعد العملية التكوينية؟

الشكل رقم 20: التقييم بعدى التكوين



الجدول رقم 18: التقييم بعدى العملية التكوينية

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	45	59.7
لا	31	40.3
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

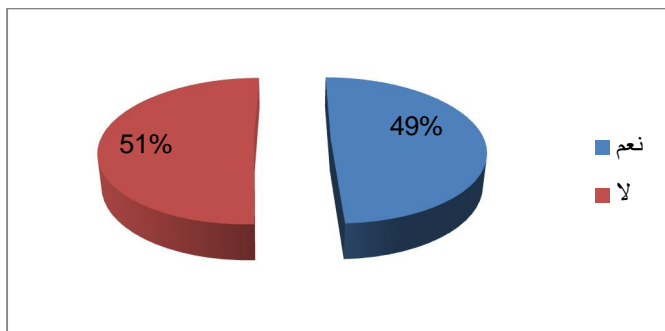
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59.7% من عينة الدراسة قامت المؤسسة بتقييمهم، و40.3% من حجم

العينة لم يحظوا لتقييم، وهذا ما يبين أن التقييم يخص العدد الذي تريد المؤسسة تكوينه وقد يكون الاختيار عن طريق الملاحظة.

10. هل تتيح لك المؤسسة الفرصة للإطلاع على النتائج؟

الشكل رقم 21: الإطلاع على النتائج



الجدول رقم 19: فرص الإطلاع على النتائج

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	38	49.4
لا	39	50.6
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 49.4% من عينة المجتمع أتيحت لهم الفرصة على النتائج، و51.6% من

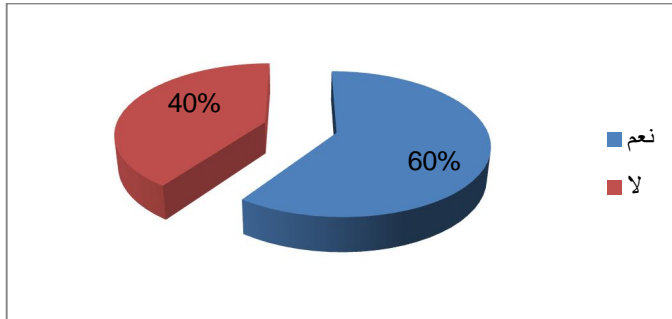
عينة الدراسة لم تتيح لهم الفرصة للإطلاع على النتائج، وهذا ما يفسر أن للمؤسسة الحرية في إطلاع العمال على النتائج وقد تقوم بتكوين عام واحتياجها محدد لعينة ما .

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

11. يتطلب منصب عملك دورات تكوينية دائمة ؟

الشكل رقم 22: دورات تخص المنصب

الجدول رقم 20: وجود دورات دائمة تخص منصبك



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	46	59.7
لا	31	40.3
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

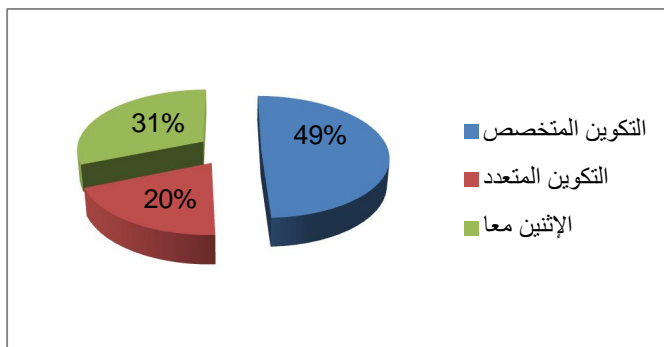
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 59.7% من حجم العينة يتطلب منصب عمل دورات تكوينية، و 40.3% من عينة المجتمع ترى أن منصب العمل لا يتطلب دورات تكوينية دائمة، ومن هذا نستخلص أن معظم مناصب العمال بحاجة دائمة للتكوين ، أما البقية الذين أجابوا ب: لا فهم عمال ذوي خبرة مهنية وأقدمية في المنظمة.

12. في رأيك ما هو أحسن تكوين لرفع مستوى أدائك ؟

الشكل رقم 23: أفضل تكوين لرفع المستوى

الجدول رقم 21: أحسن تكوين لرفع مستوى الأداء



البيان	التكرار	النسبة %
التكوين المتخصص	38	49.4
التكوين المتعدد	15	19.5
الإثنين معا	24	31.1
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

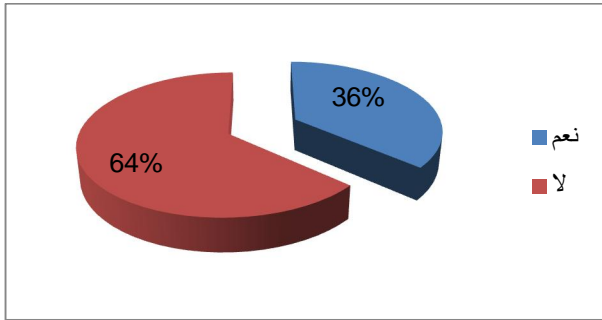
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 49.4% من حجم العينة يرون أن التكوين المتخصص هو الأفضل، و 19.5% من حجم العينة يفضلون التكوين المتعدد، بينما 31.1% يختارون الاثنين معا، ونستخلص من هذا أن أغلبية العمال يفضلون التكوين المتخصص وهذا راجع إلى الصعوبة التي تلقونها أثناء تأديتهم لمنصبهم.

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

13. هل هناك برامج تكوينية دورية في المؤسسة خاصة بنوعية منصبك ؟

الشكل رقم 25: هناك دورات تخص منصب



الجدول رقم 23: دورات تكوينية دائمة تخص منصبك

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	38	36.36
لا	49	63.64
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

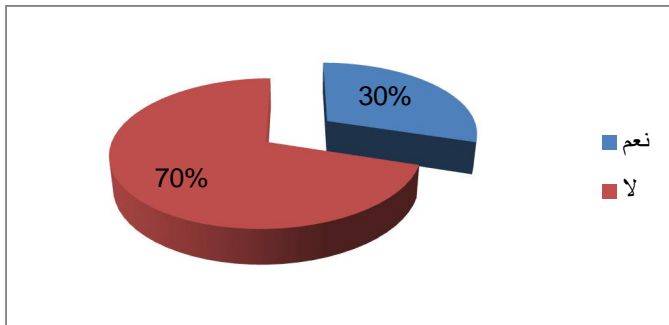
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

الملاحظ من خلال الجدول أن 36.36% من عينة المجتمع لهم برامج دورية تخص منصبهم، و 63.64% ليست

لديهم هذه البرامج، هذا ما يبين أن الدورات التكوينية لا تخص المناصب بل تخص المهنة، قد تكون تقنية مثل كيفية استعمال آلة.

14. هل هناك حوافز ومكافآت مشجعة أثناء التكوين ؟

الشكل رقم 26: حوافز أثناء التكوين



الجدول رقم 24: تشجيع أثناء التكوين

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	23	29.9
لا	54	70.1
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن 29.9% من عينة الدراسة يتلقون حوافز ومكافآت، و 70.1% من حجم العينة

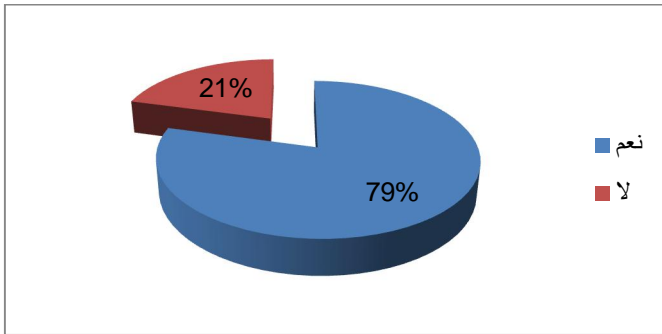
لا يتلقون مكافآت وحوافز أثناء التكوين، معناه أن المنظمة تقوم بتخصيص ميزانية خاصة بالعملية التكوينية وهذه الميزانية لا تأخذ بعين الاعتبار المكافآت والحوافز المقدمة أثناء العملية التكوينية.



## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

15. هل كانت العملية التكوينية مساعدة في اكتساب مهارات جديدة ؟

الجدول رقم 25: يساعد التكوين في اكتساب الجديد الشكل رقم 27: مكتسبات التكوين



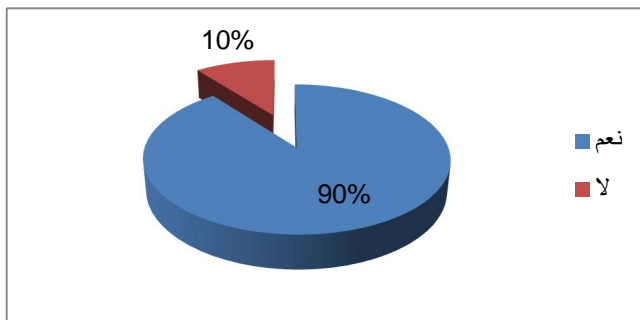
البيان	التكرار	النسبة %
نعم	61	79.2
لا	16	20.2
المجموع	77	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 70.2% من حجم العينة إكتسبوا مهارات جديدة من العملية التكوينية، وما نسبته 20.2% من عينة الدراسة لم يكتسبوا مهارات جديدة، هذا ما يؤكد أن الوسائل المستخدمة في العملية التكوينية ذات طبيعة حديثة تساعد على إكتساب مهارات جديدة.

16. هل يزيد التكوين ثقتكم بنفسكم أثناء تحصيلكم للمعلومات ومهارات لازمة ؟

الجدول رقم 26: التكوين يزيد ثقة بالنفس الشكل رقم 28: التكوين يزيد الثقة بالنفس



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	69	89.6
لا	8	10.4
المجموع	77	100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على spss المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

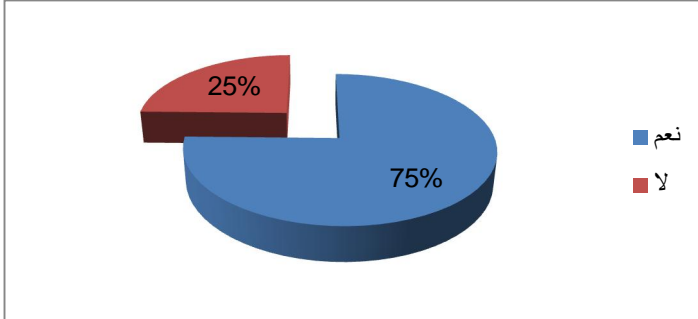
يظهر من الجدول أن نسبة 89.65% من عينة الدراسة يمكنهم التكوين من الثقة في أنفسهم، و 10.4% من عينة الدراسة يرون ان ذلك غير مهم، مما يدل أن للبرامج التكوينية فاعلية مما يؤدي بالعامل القيام بمنصبه براحة تامة.

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

17. هل طبقتم مكتسباتكم التكوينية في ميدان العمل؟

الشكل رقم 29: مدى تطبيق مكتسبات التكوينية

الجدول رقم 27: تطبيق المكتسبات التكوينية



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	58	75.3
لا	19	24.7
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

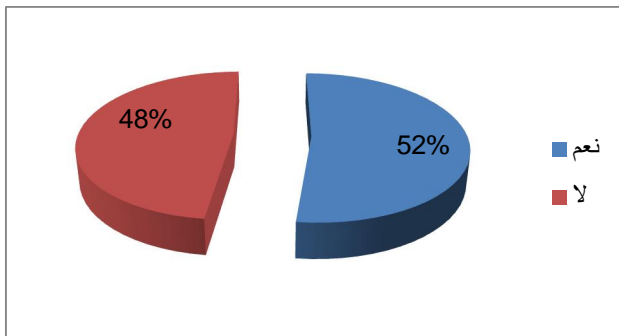
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول 75.3% من عينة الدراسة طبقوا مكتسباتهم في ميدان العمل، و 24.7% من عينة الدراسة لم يقوموا بالك، هذا ما يبين معظم البرامج التي يتلقونها في التكوين تتماشى مع متطلبات مناصب العمل التي تخص العاملين.

18. هل تساهم الأنظمة والقوانين المتعددة بالمنظمة بتطوير أداء العاملين؟

الشكل رقم 30: مساعد القوانين على تطوير

الجدول رقم 28: الأنظمة تساعد على تطوير الأداء



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	40	51.9
لا	37	48.1
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

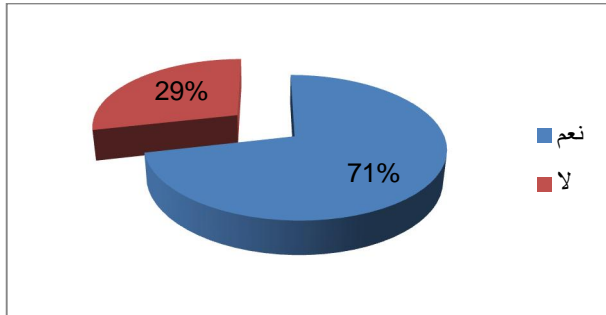
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 51.9% من حجم العينة تساعدهم قوانين التي تضعها الإدارة على تطوير أدائهم، و 48.1% من عينة الدراسة لا تساعدهم هذه القوانين، وهذا يعود إلى طبيعة العامل من حيث شخصيته وتقبله لهذه الأنظمة.

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

19. يساعد التكوين على حل المشكلات اليومية؟

الشكل رقم 31: التكوين يحل مشكلات العمل



الجدول رقم 29: التكوين يحل مشكلات العمل

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	55	71.4
لا	22	28.6
المجموع	77	100%

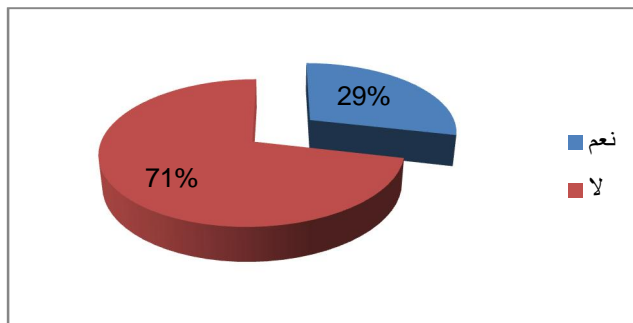
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 71.4% من عينة الدراسة يرون أن التكوين يحل مشكلات العمل اليومية، و28.6% من حجم العينة ترى عكس ذلك، مما يبين النسبة التي أجابت نعم كانوا قد خضعوا لعملية التكوينية وساعدتهم على حل المشاكل التي تلقوها أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم.

20. هل تشارككم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات لتحسين مستوى الأداءكم؟

الشكل رقم 32: مشاركة الإدارة للعاملين في القرار



الجدول رقم 30: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	22	28.6
لا	55	71.4
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

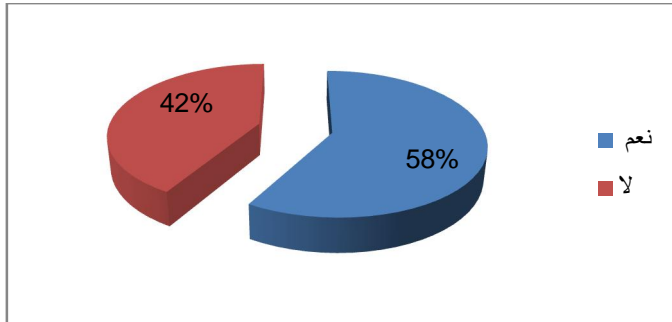
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

الظاهر من خلال الجدول أن نسبة 28.6% من عينة المجتمع تشاركهم الإدارة في إتخاذ القرار، ونسبة 71.4% من عينة المجتمع أجابوا بأن الإدارة لا تشاركهم في إتخاذ القرار، هذا ما يبين أن المنظمة تتخذ القرارات دون استشارة جميع العاملين وإن كانت نسبة قد أجابت بنعم فهذه يعني أن الإدارة تتصل برؤساء المجموعات فقط.

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

21. يؤدي تقييم الأداء إلى تحديد طبيعة أدائك ونوعيته؟

الشكل رقم 33: التقييم يحدد طبيعة الأداء



الجدول رقم 31: تحدد طبيعة الأداء بالتقييم

النسبة %	التكرار	البيان
58.4	45	نعم
41.6	32	لا
100%	77	المجموع

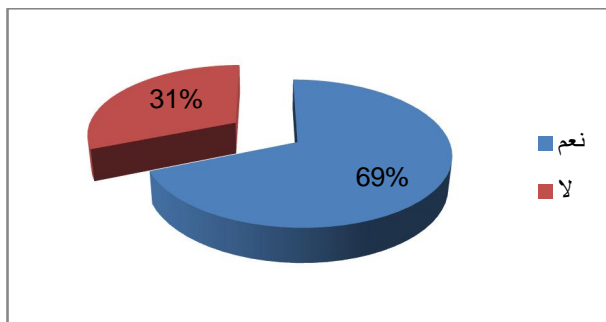
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أن نسبة 58.4% من عينة الدراسة يرون أن تقييم الأداء يحدد طبيعة ونوعية العمل، بينما ترى نسبة 41.6% من حجم العينة غير ذلك، ومن هذا يتضح لنا أن النسبة التي أجابت بنعم خضعت لعملية التقييم وتبين لهم منصب عملهم جراء هذه العملية أما التي أجابت ب لا فقد يكونوا عمال جدد لم يخضعوا بعد لعملية التقييم أو كانت إجابات عشوائية لم يفهموا السؤال جيدا.

22. يحدد تقييم الأداء نقاط القوى والضعف لديك؟

الشكل رقم 34: نقاط القوى والضعف تحدد بالتقييم



الجدول رقم 32: التقييم بين نقاط القوى والضعف

النسبة %	التكرار	البيان
68.8	53	نعم
31.2	24	لا
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

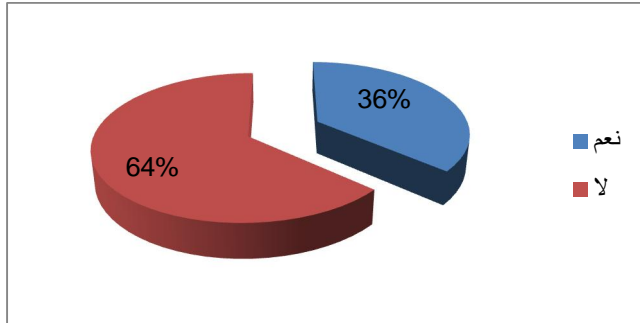
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على SPSS

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة 68.8% من حجم العينة يرون أن التقييم يحدد نقاط القوى والضعف، ونسبة 31.2% من عينة الدراسة يرون عكس ذلك، هذا ما يبين الدور الذي يلعبه التقييم في الكشف عن ما يمتاز به العامل وما يفتقده من أجل إخضاعه للعملية التكوينية إذا تطلبا الأمر ذلك.

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

23. تستعمل المنظمة عدة طرق لقياس مدى قدرتك ومهاراتك؟

الجدول رقم 33: طرق القياس عديدة لقياس الأداء الشكل رقم 35: لقياس الأداء العديد من الطرق



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	27	35.1
لا	49	63.6
المجموع	77	%100

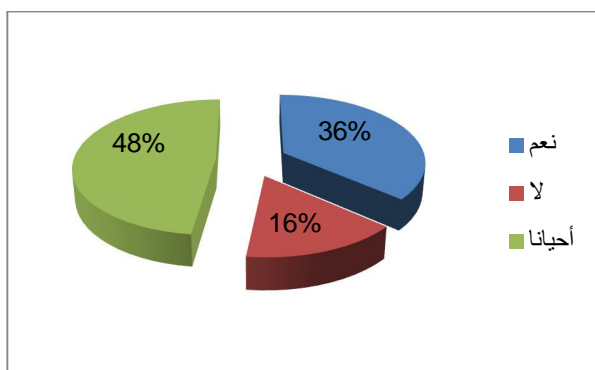
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 35.1% من عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تستعمل عدة طرق لقياس الأداء، بينما ترى نسبة 63.6% من عينة الدراسة أنه ليس بالضرورة، هذا ما يبين أن المنظمة تستعمل طريقة خاصة بها واضحة تحتوي على معايير محددة حسب نوع الأداء الذي تقوم به المؤسسة، التي تقوم المنظمة عن طريقها قياس أداء العاملين.

24. هل ساهمت الدورات التكوينية في الحفاظ أو رفع من مستوى أدائك؟

الجدول رقم 34 : التكوين يحافظ على الأداء او رفعه الشكل رقم 36: المحافظة على الأداء بالتكوين



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	28	36.4
لا	12	15.6
أحيانا	37	48.1
المجموع	77	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

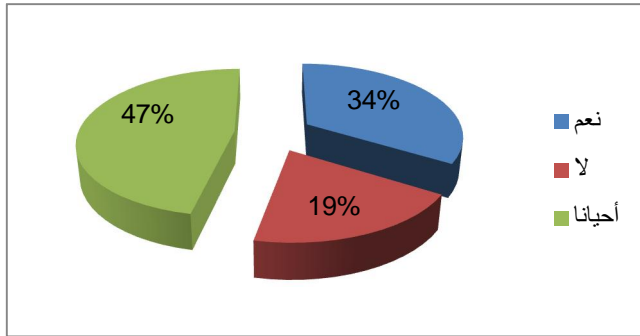
يظهر من خلال الجدول أن نسبة 36.4% من عينة الدراسة ترى أن التكوين يساعد على الرفع من مستوى الأداء، و 15.6% من ترى أنه حجم العينة لا يساعد، بينما ترى نسبة 48.1% من عينة الدراسة أنه ليس بالضرورة ، ومن

## الفصل الثالث: – اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

هذا يتضح انه نسبة كبيرة من العاملين ترى بأنه مرتبط بعدة عوامل قد تكون طبيعة العامل وقدرة إستعبابه أو نقص وسائل تساعد على الرفع من مهاراته.

25. هل التأطير لتكوينك كان متجانسا مع مواضيع التكوين؟

الشكل رقم 37: وجود التجانس



الجدول رقم 35: عملية التأطير كانت مناسبة

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	26	33.8
لا	15	19.5
أحيانا	36	48.8
المجموع	77	100%

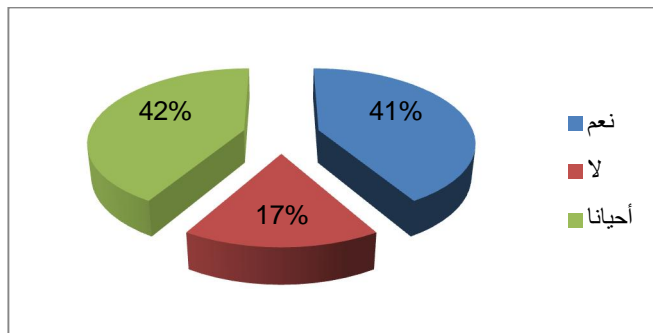
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 33.8% من حجم عينة ينظرون على أن التأطير كان مناسباً، و 19.5% من عينة الدراسة يظهر لهم أنه لا يوج تناسب، بينما يرى 48.8% من عينة الدراسة أن هذا يحصل أحيانا، ومنه نستخلص أن المنظمة قامت بتخصيص مكونين متخصصين في غالب الأحيان لمواضيع التكوين.

26. هل ترى أن التكوين الذي قمت به كان مناسباً لمنصبك وتخصصك؟

الشكل رقم 38: التكوين مناسب لمنصبك



الجدول رقم 36: التناسب بين المنصب والعملية التكوين

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	32	41.6
لا	13	16.9
أحيانا	32	41.6
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

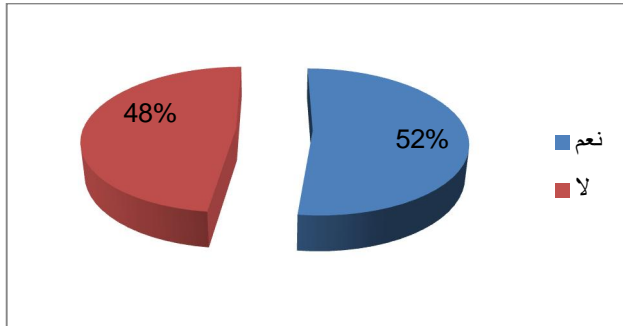
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 41.6% من عينة الدراسة يتبن لهم ان التكوين يتناسب مع منصبهم، و نسبة 16.9% من حجم العينة لا يناسب عملهم، ونسبة 41.6% من حجم العينة يرون أن التكوين يساعدهم أحيانا، هذا ما يبين أن نسبة كبيرة من العمال يتناسب منصب عملهم مع التكوين الذين قاموا به مما يحى بأن المنظمة تعتمد على التكوين المتخصص مبرمج صحة سؤال أفضل تكوين،

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

27. تتوفر لديك الرغبة والاستعداد والجاهزية للعمل خارج أوقات الدوام لانجاز ما هو مطلوب منك؟

الجدول رقم 37: قابلية العمل خارج أوقات العمل الشكل رقم 39: القدرة على العمل في كل الأوقات



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	40	51.9
لا	37	48.1
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL

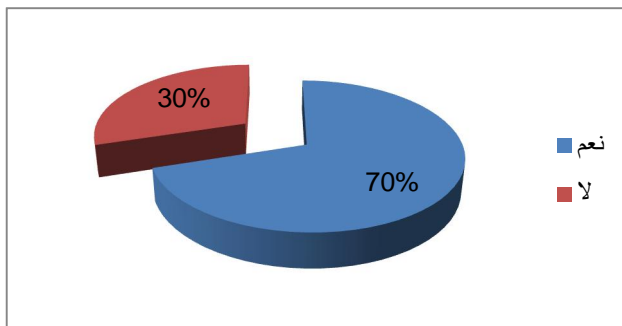
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 51.9% من عينة المجتمع تتوفر لديهم الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام، ونسبة 48.1% من عينة المجتمع لا تتوفر لديهم الرغبة للعمل خارج أوقات العمل. هذا ما يبين أن المنظمة لا تفرض على العمال إتمام ما هو مطلوب منهم خارج أوقات العمل وكذلك تفسر هذه النتيجة أن العمال الذين لديهم قابلية يتقاضون أجر على الساعات الإضافية التي يقدموها.

28. يعد تقييم الأداء حافز لتطوير أدائك ولتحسينه؟

الشكل رقم 40: تقييم العامل يعد حافز له

الجدول رقم 38: تقييم الأداء حافز لأداء جيد



البيان	التكرار	النسبة %
نعم	54	70.1
لا	23	29.9
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXCEL

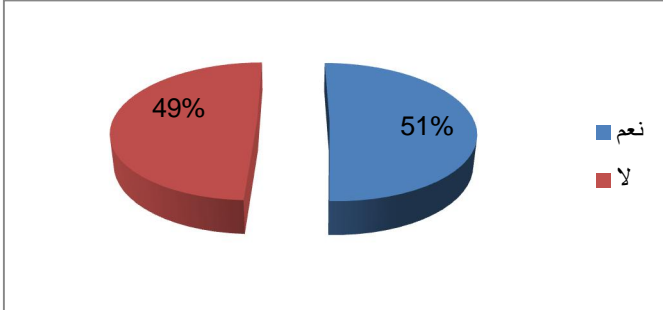
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70.1% من عينة الدراسة يعتبرون تقييم الأداء حافز لتطوير الأداء. ونسبة 29.9% من عينة المجتمع يرون أن التقييم لا يآثر على الأداء. هذا ما يبين أن العمال بعد العملية التكوينية يخضعون لتقييم مما يبين نقاط الضعف التي يعتبرها العامل حافز لتطوير أدائه وتحسينه.

## الفصل الثالث: - اثر التكوين على أداء العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان

29. هل يوجد تنسيق بين المكون والمتكونين؟

الشكل رقم 41: يوجد تنسيق بين المكون والتكونين



الجدول رقم 39: العلاقة بين المكون والمتكون

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	38	49.4
لا	38	49.4
المجموع	77	100%

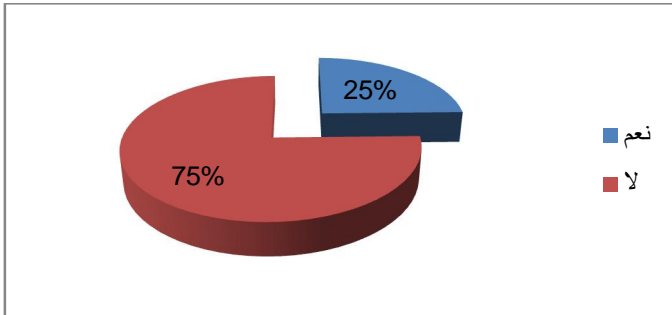
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

يظهر من خلال الجدول أن النسب متساوية 49.4% من حجم العينة لكلا الحالتين. هذا ما يرجع إلى المستوى التعليمي وثقافة التي يكتسبها العامل وكذا وطبيعة العامل في حد ذاته وطريقة تواصله مع غيره.

30. هل يتم إنتقاء الأفراد بطريقة تكوينية شفافة؟

الشكل رقم 42: الإنتقاء يكون بشفافية



الجدول رقم 40: عملية الإنتقاء شفافة

البيان	التكرار	النسبة %
نعم	19	24.7
لا	58	75.3
المجموع	77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على EXSEL

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 24.7% من عينة الدراسة يقولون أن الانتقاء يكون بطريقة شفافة. ونسبة

75.3% من حجم العينة يقولون عكس ذلك. مما يبين أن نسبة الكبيرة التي تقوم المؤسسة بتكوينها لا يتم انتقائها

علانا بل باستعمال طريقة خاص بما قد تكون ملاحظ فقط وهذا ما يثبت السؤال الذي بين بنوع طريقة القياس المستعملة من طرف المنظمة.



### خلاصة الفصل

يلعب التكوين دور كبير في تنمية وتطوير قدرات ومهارة و زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين مما يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة، كما تساهم العملية التكوينية في خلق ميزة تنافسية ومواكبة التكنولوجيا التي تحيط بالمؤسسة مع منافسيها، وحتى تكون العملية أكثر مصداقيا ومطابقا للواقع.

فقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية لشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بسور الغزلان من خلال اختيارنا للعينة المجتمع و توزيع استمارات الاستبيان على أفراد هذه العينة واسترجاعها في مدة محددة وتفريغها في بيانات بالاعتماد على الوسائل الإحصائية توصلنا إلى القول بأن العملية التكوينية أمر ضروري لا بد منها إذا أرادة المؤسسة الارتقاء والاستقرار وكذا مواكبة كل كبير وصغيرة تحدث العالم الخارجي للمؤسسة خاصة في مجال التكنولوجيا واستعمال الآلة.

خاتمة

تعد وظيفة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تحتوي عليها المنظمة والتي بدورها تقوم بمتابعة مسار العاملين منذ دخولهم إلى المنظمة حتى إحالتهم على التقاعد. بحيث تحتوي هذه الوظيفة على مصلحة التكوين المهمة بالنسبة للعاملين من حيث إحداث تغيير في المهارات وقدرات. كما تعد أحد أبرز وسائل التطور واستمرار نشاط المنظمة داخل حلقة الاقتصاد، وذلك بالاعتبار هذا النشاط محمدا ومحركا لسلوك العنصر البشري الذي يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدأ من الأعمال التنفيذية والتشغيلية إلى الإدارة العليا، كما يعد محورا رئيسيا تهم به المنظمة كونه يشكل أهم أهدافها. فهي تسعى لتحقيق أهداف المسطرة ولن يتحقق ذلك إلى على أيدي العاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم وهذا بفضل عملية تكوينية مستمرة داخل المنظمة.

وقد تلعب تغير الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية دور في عملية التنسيق والتخطيط والتوجيه باعتبار التطور التكنولوجي عامل مغير يفرض على المؤسسة معطيات جديدة تؤدي إلى التغيير حتى في الخطط الإستراتيجية والموارد المادية والبشرية فتزداد المخرجات و المدخلات من اجل مقاومة هذا التغيير.

واهم ما يمكن قوله هو الاهتمام الكبير الذي ولي له التكوين في الشركات الوطنية نظرا لدخولها سباق لا مكان للضعيف فيه، وبالتالي تعمل هذه الأخيرة على تكوين أفرادها للوصول إلى مستوى يجعلها تحافظ على مكانتها في السوق والدخول في عالم المنافسة الدولية، وقد ساعدها في ذلك العمليات التكوينية خاصة التي برمجت خارج الوطن والتي كان لها أثر ايجابي في اكتساب الخبرات والمهارات الأجنبية .

### اختبار الفرضيات:

بعد إلقاءنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

أصبح التكوين اليوم في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل لمواجهة كافة الضغوطات باعتبار التكوين مجموعة من التجارب العلمية تزود صاحب العمل وهذه التجارب تصمم لتنمية مهارات ومعارف جديدة، وأن هذا الأخير ما هو إلى أداة أو آلة من آليات التنمية والذي تكمن أهميته البالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة حيث أن أي جهد لعملية التكوينية يجب أن تبدأ بالنظر إلى أهداف المنظمة ، لأن الأهداف توضح لنا إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي تسمح لنا بوضع إطار عام يمكننا من تحديد الاحتياجات، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

يعد الأداء المحور الرئيسي تنصب حوله كافة جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهداف المنظمة وقدرتها على تجسيد أهدافها المسطرة، باعتباره مقياس لنجاح، وهو مصطلح متعدد الأبعاد يشمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والفاعلية والفعالية والمخطط الفعلي، الكمي والنوعي، وغيرها من العوامل المتعلقة به وبذلك فهو يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع بيئتها أو فشلها وانكماشها وفق معايير تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطاتها؛

ويعتبر أداء العاملين من أهم مصادر الأداء في المنظمة، فتحقيق الفعالية في أداء المنظمة لم يعد يقتصر على ما تمتلكه من الموارد والإمكانات، وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكن أن تتصور أي أداء دون الأفراد، والذين يقومون بتنفيذ المهام المخولة لهم وفق المسؤوليات المحددة لهم لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، والتي تنعكس على مختلف مستويات وأنواع الأداء في المنظمة.

ومن هنا فإن نجاح أي منظمة، يتجلى في وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، وحتى يكون أداء الأفراد بما تكلمنا عليه سابقا لا بد أن يخضع الفرد إلى العملية التكوينية، وهذا ما يشتهر بصحة الفرضية الثانية.

بعد زيارتنا لشركة الإسمنت بسور الغزلان من أجل إسقاط موضوعنا عليها وبعد ترتيب جميع الأوراق كان سؤالنا الأول حول إن كانت هذه الشركة تستخدم مصالحة التكوين أم لا فكانت الإجابة من طرف المسؤول بأن هذه العملية لا تخلوا عن المنظمة كونها إجبارية نظرا لتقنيات المتطورة التي تستخدمها المنظمة، مع العلم أن هذه الأخيرة تخصص ميزانية خاصة بالعملية التكوينية وقاعات متعددة مع أجهزة تدريبية مواكبة لتكنولوجيا الحالية وهذا ما أجاب عليه العاملين داخل المنظمة بعد طرحنا لسؤال من خلال الاستبيان إن كانت المنظمة تستخدم وسائل عصرية أم لا وكانت الإجابة بـ 55% بان المنظمة تستخدم وسائل عصرية؛

ومن خلال السؤال الأول في الاستبيان حول إن كان العاملين قد خضعوا للعملية التكوينية كان الرد بنسبة 82% بأنهم خضعوا لهذه العملية وما بين أن هذه العملية موجودة داخل المنظمة، هي الإجابة التي تلقيناها عند طرح سؤالنا ما إن كانت تتم داخل أو خارج المنظمة والتي كانت الإجابة عليه بنسبة 62% أنهم قاموا بالتكوين داخل المنظمة؛

مع تزايد مشكلات العمل تساعد العملية التكوينية العاملين على اكتساب مهارات جديدة وكذا بزيادة الثقة في النفس والرفع من مستوى أدائهم وتأدية الهام المنسوبة إليهم بارتياح كبير نظرا لما تقدمه هذه العملية، فبعد تقديمنا لمجموعة من الأسئلة حول ما إن كانت العملية التكوينية مساعدة فكانت أغلب إجابات العاملين بالمنظمة بنعم أي ما يعادل

نسبة 80% من العاملين فالتكوين عملية متواصلة ودائمة داخل المنظمة تساعد الفرد على اكتساب الجديد، وهذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

حجم المنظمة وعدد العاملين بها وكذا التكنولوجيا المتطورة يجعلها تصارع الزمن ، فالعملية التكوينية داخل المنظمة تتطلب الوقت الكبير لفهم هذه التقنيات الحديثة، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد المالية ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في بسط المسار المهني للفرد ، والشركة سخرت إمكانيات مادية معتبرة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة وستعاب العديد من العمال وتدعيم مكائنتهم وذلك من خلال تحسين الجودة لدى العامل بكل أبعادها كسرعة والأداء، لكن لا يتحقق كل هذا بسهولة بها وإنما يحتاج إلى العملية التكوينية التي بدورها تتطلب الوقت الكبير نظرا لتغيرات البيئية الحاصلة والتكنولوجيا المتطورة وكذا المستوى التعليمي لبعض العمال و طبيعتهم الذي يأخذ متسع من الوقت وهذا مما لا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة في الوقت المحدد، رغم هذا إلى أن المنظمة تخصص الكثير من الوقت حتى أنها تقوم بدورات استثنائية، إلا أن المشكل مازال قائم لأنه عندما تلقينا الرد حول المشاكل التي يتلقها العامل أثناء العملية التكوينية كانت نسبة 56% يشكون من نقص مدة التكوين وهذا راجع إما لمستواهم العلمي المحدود أو وسائل جد متطورة يصعب فهمها في ظرف وجيز، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

ما تم استخلاصه من خلال هذه الدراسة هو أن التكوين يعتبر عامل مساهم و محفز لسياسة التنظيم باعتباره عنصرا فعالا لترشيد القوى العاملة ،سواء ذات الأقدمية أو الذين يزاولون نشاطاتهم لأول مرة داخل التنظيم ،لابد أن يحضوا بدورات تكوينية خاصة العمال الجدد لإعدادهم و تهيئتهم للوظائف الجديدة ،وهذا بهدف تطوير المدركات ولمعارف السابقة قصد مواكبة التطورات التي تحصل على مستوى العمل و تغيير الإتجاهات و المواقف داخل التنظيم إلى ما هو إيجابي ،كما يمثل التكوين بالنسبة للعمال القدامى في تحديد و إثراء لمعارفهم هذا من جهة و من جهة أخرى فإن الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية مهارات و تحسين أدائهم كان محور هذه الدراسة و التي انطلقتا من فرضية عامة أن الدورات التكوينية أثر ودور في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

كما يعد التكوين جوهر هام بالنسبة لأداء العاملين، باعتباره مقياس لنجاح العامل وهو مصطلح متعدد الأبعاد يشمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح، فعن طريق التكوين يمكن للفرد أن يطور مهاراته بسرعة وكذا أداء منصبه بأريحية تامة حيث يزيد الثقة في النفس والسرعة في أداء الأعمال لهذا نجد العديد من المنظمات الوطنية تستخدم مصلحة التكوين رغم تكاليفها الكبيرة لما تحتوي عليه هذه المصلحة من وسائل ومؤطرين ومكونين إلا أننا نجد المنظمة تعتمد عليه باعتباره قاعدة أساسية للعامل لا بد منها، فنجاح المنظمة يتوقف على الأداء الجيد و المحكم للعامل حتى أننا نجد المنظمة تقوم بتكوين بعض العمال في الخارج وتوفر لهم جميع الشروط اللازمة من أجل هذه العملية التكوينية من أكل وشرب ومسكن وتكوين وبرغم من أن هذه العملية مكلفة جدا إلا أننا نجد المنظمة تعتمد عليها نظرا لما تكتسبه هذه العملية من أهمية بالغة لأداء العامل وبالتالي أداء المنظمة و تحقيق الأهداف المسطرة ، ولهذا فالعملية التكوينية عملية

ضرورة بالنسبة للعامل في شتى المجالات، فهي دائما تقوم بجعل أداء العامل إلى الأفضل وهي عملية موجبة بالنسبة للعامل والمنظمة؛

وأخيرا البرامج التكوينية ذات التأطير الكفاء و المعتمد على المناهج العلمية المتخصصة دور في تحسين مهارات و أداء العمال وكذا استمرارية العملية التكوينية أنجح الحلول للحفاظ على الأداء المهني من جهة و فتح المجال للترقية و التقدم الوظيفي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

### نتائج الدراسة:

- تعتبر العملية التكوينية من أنجح الطرق التي تعتمد عليها المنظمة بغية التطور والوصول إلى المنافسة ومسايرة التكنولوجيا المتجددة.
- لدى التكوين أهمية بالغة ودور كبير في تطوير مهارات وقدرات العاملين داخل المنظمة.
- يعد أداء العاملين من أهم مصادر الأداء في المنظمة، فتحقيق الفعالية في أداء المنظمة لم يعد يقتصر على ما تمتلكه من موارد وإمكانيات وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد بصفة عامة والمواد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد.
- ويعد الأداء مفهوم هام وجوهري بالنسبة للمنظمة والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه باعتباره مقياس للنجاح وهو مصطلح متعدد الأبعاد يشتمل على العدد يد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل.
- تسخر شركة الوطنية إمكانيات بشرية معتبرة وتقوم برعايتها ومتابعتها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.
- تسعى الشركة الوطنية على رفع وتحسين مستوى أداء العاملين وذلك بتشجيع التكوين الداخلي والخارجي بغية تحقيق ميزة التنافسية وأهداف المسطرة.
- أساس نجاح أي منظمة يرجع إلى وجود أفراد مكونين قادرين على بذل الجهد المطلوب للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة.

### الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة وبناء على النقائص التي لمسناها، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات الجزائرية بصفة عامة وشركة الإسمنت بسور الغزلان بصفة خاصة.

- زياد الميزانية المخصصة لتكوين.
- توفير الوسائل المتطورة والحديثة أثناء العملية التكوينية.

- جعل التكوين قاعدة أساسية في المنظمة لجميع العمال من أجل التدارك لبعض الأخطاء أو التطور في المهارات.
- ترك نوع من الحرية للعامل أثناء العملية التكوينية من أجل أن يعتاد على وسائل العمل.
- توفير قاعات ومرافق تخص العملية التكوينية.
- تشجيع العاملين على القيام بدورات تكوينية من خلال نظام حوافر فعال كالمكافآت المالية.
- توفير مكونين ذوي خبرة وكفاءة عالية.
- تنظيم ملتقيات ذات طابع دولي من أجل الاحتكاك بمهارات الآخرين.
- منح الوقت الكافي للمتكونين من أجل معرفة أكثر.
- زيادة عدد العمال المستفيدين من منح التكوين في الخارج.
- زيادة البرامج التكوينية كما ونوعا في مختلف المجالات لأنها تساعد العمال على تطوير المهارات أكثر.
- النظرة للعامل على أنه أساس ديمومة المنظمة استمرار نشاطها .
- خلق دورات تكوينية متخصصة حسب مناصب العمل .
- خلق علاقة عمل بين العمال القدامى والجدد من أجل مساعدتهم وإكتساب الخبرة وكذا التعريف أكثر بالوسائل.
- تناسب مجالات التكوين مع العمل المطلوب.
- إعطاء الفرصة للعمال المتكونين من أجل التطبيق.
- التنسيق بين المكون والمتكونين حتى تسهل العملية أكثر.
- إقامة دورات استثنائية.
- إشعار العامل بأنه هناك تقييم لما سيقوم به
- تقييم أداء العامل بعد كل عملية.
- استخدام طريقة قياس لأداء العامل بمعايير متقنة وواضحة.

- ترك الفرصة للمتكونين للإطلاع على النتائج التقييمية .
- انتقاء العمال بطريقة شفافة وعلنية من أجل تفادي الحساسية.

### أفاق الدراسة:

وختاماً ووفق ما تم التطرق له تصورنا مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تبقى مفتوحة أمام الباحثين والتي تستطيع

أن تكون مواضيع بحثية مستقبلية لهم، حيث نقترح ما يلي:

- التكوين وأثره على المواطنة التنظيمية؛
- التمكين وأثره على أداء المورد البشري في المؤسسة؛
- مساهمة التكوين في تحقيق الولاء التنظيمي؛
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء؛
- أثر المناخ التنظيمي على الأداء.



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية.

قائمة الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة، مصر، 1996.
2. أحمد وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية من منظور الإستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 .
3. أوكيل محمد سعيد، الإبداع الاقتصادي وتسيير التكنولوجيا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
4. الهواري سيد، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1987.
5. الدجلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري مفهوم أساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.
6. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2006.
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
8. حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
9. خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
10. رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة، الدار الجامعية، مصر. 2010
11. رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1990.
12. رونالد ريجير، ترجمة فارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، الأردن، 1999.
13. زين العابدين درويش، تنمية الإبداع منهجه وتطبيقه، دار المعارف، مصر، 1983.
14. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
15. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد منظور كمي مقارن، مكتبة الأقصى، عمان، 1983.
16. سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
17. سهلية محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

18. سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
19. سيدة عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
20. صاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الجوانب العلمية والتطبيقية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2001.
23. صلاح عبد الغفار، حنفي عبد الغفار، إدارة الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية، المكتبة العربية الحديث للنشر، مصر، 1988.
24. طارق مجنوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
25. ظاهر محسن منصور العالبي، الإدارة الإستراتيجية. منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
26. عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991.
27. عادل حرحوش صالح: مؤيد سعيد سالم إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
28. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية، مصر، 2005.
29. عبد الرحمان العيسوي، الكفاءات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
30. عبد الكريم بوحفص، التكوين استراتيجي لتكوين الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
31. عبد الغفار حنفي ب ، السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر. مصر، 2006.
32. عدنان الجعفري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة الخليل، الأردن، 1999.
33. عمر محمد تومي الشلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1988.
34. علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
35. غنيم أحمد، قرارات إنشاء المشروعات الجديدة نظريا وتطبيقيا، المستقبل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999.

36. فايز الزعبي محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997 .
37. فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار النشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
38. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء المنتظم، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
39. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، 2004.
40. مادي برود، تمويل التدريب واستراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية، مصر، 1997.
41. محمد أحمد عبد البني، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2010.
42. محمد أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
43. محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
44. محمد جمال البرعي، التدريب و التنمية، عالم الكتاب، مصر، 1973.
45. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
46. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003.
47. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعية، مصر، 2011.
48. محمد فالح صاح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
49. محمود فهمي، نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة، عالم الكتب، مصر، 1975.
50. محمد ماهر عليش، غدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، مصر، 1997.
51. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية، بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، مصر، 2011.
52. مدحت أبو نصر، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجمعة النيل لطباعة والنشر، مصر، 2007.
53. منال طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
54. منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
55. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية العاصرة، 2000.
56. مصطفى أحمد سيد، المدير في عالم متغير، مكتبة الأجلوا المصرية، الطبعة الثانية، مصر، 56.

57. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية. (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط3، الأردن ، 1996 ،
58. مهدي حسن زويلف، إدارة المواد منظور كمي، مكتبة الأقصى، الأردن، 1983.
59. مؤيد سعيد سالم، حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديثة، العراق، 2002.
60. محمد جمال برعي. التدريب والتنمية، عالم الكتب، مصر، 1973.
61. الهواري سيد، الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، مصر، ط1، 1987.
62. نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية إطار النظري وحلات علمية، داراصفاء ، الأردن، 2010.
63. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية السلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
64. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة الطباعة والترجمة و التوزيع، الجزائر، 2010.
65. نظمي شحاذة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، الأردن، 2000.
66. وليام ترسي: ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- ب\_ رسائل الماجستير.
67. الشريف طلال، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء، جامعة نايف العربية السعودية، رسالة الماجستير، 2004.
68. الدجلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري مفهوم أساليب والنماذج، المكتبة الوطنية، الأردن، رسالة الماجستير، 2001.
69. مولاي لخضر عبدالرزاق، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر، رسالة الماجستير، 2003.
70. عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، جامعة بسكرة، الجزائر، رسالة الماجستير، 2002.
71. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام الأداء المنتظم، المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، جامعة الجزائر، أطروحة الدكتوراة، 2005.
- ج\_ المجلات.
72. الهام يجياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي، مجلة البحث، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2008.
73. الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة البحث، العدد السابع، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2009.

74. عبد المليك مزهود، الأفراد بين الكفاءة والفعالية مفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.