

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم: علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة تخرج بعنوان:

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

*دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية – ولاية غرداية – *

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ الفاضل

* الدكتور: محمد طويل

من إعداد الطالب

* محمد المهدي بوغوفالة

لجنة الإشراف و المناقشة :

اللقب و الإسم	الرتبة العلمية	الصفة
د: محمد طويل	أستاذ محاضر	مشرفاً ومقرراً
د: سيف الدين هية	أستاذ محاضر	رئيساً
أ: أم الخير العابد	أستاذ محاضر	مناقشاً

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة تخرج بعنوان:

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

*دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية – ولاية غرداية – *

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ الفاضل

* الدكتور: محمد طويل

من إعداد الطالب

* محمد المهدي بوغوفالة

لجنة الإشراف و المناقشة :

اللقب و الإسم	الرتبة العلمية	الصفة
د: محمد طويل	أستاذ محاضر	مشرفاً ومقرراً
د: سيف الدين هبية	أستاذ محاضر	رئيساً
أ: أم الخير العابد	أستاذ محاضر	مناقشاً

السنة الجامعية 1439هـ – 1440هـ / 2018 م – 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجتي و أولادي

إلى إخوتي و أحبتي

محمد المهدي

شكر و تقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ طویل محمد الذي

تفضل بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وله جزيل الشكر على كل

الملاحظات والتوجيهات القيمة المقدمة.

كما أتفضل بجزيل الشكر إلى كل أساتذة وزملاء علم الاجتماع في

مشوارنا الدراسي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مقر ولاية غرداية وبالخصوص

زملائي بمديرية الإدارة المحلية على دعمهم وصبرهم والتسهيلات

المقدمة من طرفهم.

لكم مني كل التقدير والاحترام

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء.
	الشكر و التقدير.
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	
04	تمهيد.
05	المبحث الأول: أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه.
05	المطلب الأول: أهمية الدراسة.
06	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
07	المبحث الثاني: تحديد الإشكالية و الفرضيات.
07	المطلب الأول: الإشكالية.
09	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.
09	المبحث الثالث: تحديد المفاهيم ومنهج الدراسة والدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية.
09	المطلب الأول: تحديد المفاهيم.
17	المطلب الثاني: الدراسات السابقة.
18	المطلب الثالث: المقاربة السوسيولوجية.
21	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: ماهية التكوين وأهدافه.	
23	المبحث الأول: ماهية التكوين.

23	المطلب الأول: تعريف التكوين.
25	المطلب الثاني: أهمية التكوين.
25	المطلب الثالث: أساسيات التكوين.
26	المطلب الرابع: المبادئ الأساسية.
28	المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.
28	المطلب الأول: إجراءات التكوين.
28	المطلب الثاني: أساليب التكوين.
29	المطلب الثالث: أنواع التكوين.
33	المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية.
37	المبحث الثالث: أهداف التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى.
37	المطلب الأول: أهداف التكوين.
38	المطلب الثاني: التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى.
40	المطلب الثالث: تصميم برامج التكوين.
42	المطلب الرابع: تقييم عملية التكوين.
44	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.	
46	تمهيد.
47	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
47	المطلب الأول: التعريف والجوانب المتداخلة مع الأداء.
52	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.
54	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.
55	المبحث الثاني: معايير الأداء و محدداته.
55	المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي.
57	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.
59	المطلب الثالث: القدرة على الأداء.

60	المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء.
60	المطلب الأول: وضع معايير قياس الأداء.
62	المطلب الثاني: الجانب القانوني لمعايير الأداء.
62	المطلب الثالث: قياس الأداء.
69	المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي.
70	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.
71	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.
75	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.
85	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة.	
87	تمهيد.
88	تعريف المؤسسة.
98	عرض وتحليل الفرضيات.
104	عرض و تحليل الفرضية الأولى.
115	الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.
116	عرض و تحليل الفرضية الثانية.
119	الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.
120	الإستنتاج العام للدراسة.
122	خاتمة.
124	قائمة المراجع.
130	الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
32	جدول رقم (01) يوضح التكوين.
34	جدول رقم (02) يوضح إحتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة.
34	جدول رقم (03) يوضح إحتياجات التكوين للأفراد في مراحل المختلفة للحياة المهنية.
99	جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.
100	جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.
101	جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الإقدمية.
102	جدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل.
103	جدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب.
105	جدول رقم (09): يوضح علاقة الإستفادة من التكوين عند الإلتحاق بالمؤسسة وأثرها على تقييم العمل بعد إجراء التكوين .
106	جدول رقم (10): يوضح علاقة بين برامج التكوين المطبقة في المؤسسة والخبر في تطبيق المعرفة المكتسبة خلال التكوين .
107	جدول رقم (11): يوضح تماشي برامج التكوين مع أهداف المؤسسة على إستيعاب المتدرب للبرامج التكوينية.
108	جدول رقم (12): يوضح العلاقة بين البرامج التي شارك فيها المتدرب وأثرها على تحسين التدريب لتحسين الأداء.
109	جدول رقم (13): يوضح علاقة أهداف المؤسسة من التكوين بإكتساب المتدرب لمعارف نظرية وتطبيقية.
111	جدول رقم (14): يوضح إلتزام برامج التكوين بالجدية وأثرها تحسين التكوين للأداء.
113	جدول رقم (15): يوضح علاقة الأساس الذي تركز عليه العملية التكوينية وأثر ذلك على تشجيع العاملين على تحسين آدائهم.
115	جدول رقم (16): يوضح علاقة أسلوب التكوين المفضل على الإستفادة من الدورات التكوينية من أجل التخصص في أداء الوظيفة.

117	جدول رقم (17): يوضح علاقة مستوى إلتزام الموظفين بالعملية التكوينية وأثرها على تقييم الموظف لعمله بعد إجراء التكوين.
118	جدول رقم (18): يوضح تأثير إلتزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج خلال الدورة التدريبية وأثره على تحسين التدريب لأداء الموظفين.
119	جدول رقم (19): يوضح مساهمة إلتزام الموظف بالدورة التكوينية في قدرته على الإستيعاب وأثر ذلك على تلقي الموظف لمكافأة نظير حسن الأداء.

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
27	الشكل رقم(01): دائرة مغلقة للتغذية المرتدة.
35	الشكل رقم (02) نموذج الفجوة التكوينية.
39	الشكل رقم (03) يبين علاقة التكوين بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
40	الشكل رقم(04) يبين خطوات تصميم برنامج التكوين.
55	الشكل رقم (05) يوضح معايير الأداء.
58	الشكل رقم (06) يوضح محددات الأداء.
99	الشكل رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.
100	الشكل رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.
101	الشكل رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية.
102	الشكل رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل.
103	الشكل رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب.

المقدمة

مقدمة:

تعد المؤسسة من أهم العناصر الاقتصادية في المجتمع، ووحدة إنتاج تجمع بين العناصر البشرية و المادية لخلق سلع وخدمات تقوم بعرضها في الأسواق مقابل الحصول على أرباح، وهذه الأخيرة تمكنها من اقتناء عناصر أخرى تضمن لها الاستمرارية والبقاء وتحقيق الأهداف التي تقوم بتسويرها.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة والتطور التكنولوجي الذي تعرفه الأسواق المحلية والعالمية وكذا العولمة واتساع المنافسة، تسعى المؤسسة إلى تبني منهج سليم ودقيق لتطوير مختلف جوانبها خاصة الإدارية منها، بما في ذلك العنصر البشري وذلك لما له أهمية بالغة وفعالية كبيرة في بقاء المؤسسة واستقرارها، فهو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على حسن تسييرها والاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

لهذا بات من الضروري استقطاب العنصر البشري، وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه بتلبية حاجياته المادية والمعنوية ومحاولة خلق جو ملائم لتمكين الموظفين من فهم ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل، وذلك من خلال **نظام التكوين** الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها تنمية القدرات المهنية للعمال بل ويعد التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية، وبالتالي يمكن القول أن نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وهذا بتكوينها وبالتالي تحقيق فعالية أداء هذا المورد. وكما أن التكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كإستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج، ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقها، باعتبار أن الفرد هو من يحدد عملية التكوين وهو من يحدث عليه التكوين فهو بمثابة حجر الزاوية في عملية التكوين.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على **مديرية الإدارة المحلية غرداية - الجزائر - لرصد الموظفين بها والتي عنونت ب " دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية غرداية"** و قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول : بداية تناولنا مقدمة عامة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة وفيه سنتناول إشكالية الدراسة المطروحة وتحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، وأسباب اختيار الدراسة وإبراز أهميتها وتحديد الأهداف

المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى تحديد المفاهيم وتطرقنا إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات الميدانية ومجالات الدراسة.

الفصل الثاني : وسنتطرق فيه إلى ماهية التكوين وإجراءاته وأساليبه وأنواعه مع أهداف التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء الوظيفي وتقييم الأداء.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة وسنتطرق فيه إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية: عرض و تحليل البيانات الشخصية، عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالنتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي، النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث وأخيرا النتيجة العامة.

وقدمنا في النهاية مجموعة من الاقتراحات والأفاق المستقبلية لهذه الدراسة، وخاتمة للدراسة آمليين أن تكون مقدمة لدراسات مكملة لها ثم قائمة لمختلف المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة وأخيرا قائمة الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

- | | |
|---|---|
| تمهيد | ✓ |
| 1. المبحث الأول: أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه. | |
| 2. المطلب الأول: أسباب إختيار الموضوع. | |
| 3. المطلب الثاني: أهمية الدراسة. | |
| 4. المطلب الثالث: أهداف الدراسة. | |
| 5. المبحث الثاني: تحديد الإشكالية و الفرضيات. | |
| 6. المطلب الأول: إشكالية الدراسة. | |
| 7. المطلب الثاني: فرضيات الدراسة. | |
| 8. المبحث الثالث: تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية | |
| 9. المطلب الأول: تحديد المفاهيم. | |
| 10. المطلب الثاني: الدراسات السابقة. | |
| 11. المطلب الثالث: المقاربة و السوسيولوجية. | |
| خلاصة الفصل. | ✓ |

تمهيد:

إن وصول الباحث لمعرفة حقيقة الظواهر يجب التقصي عن جميع الظواهر المحيطة بها، والتي من خلالها يستطيع الباحث الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة، وذلك بالاستعانة بأدوات البحث العلمي، والتي تعتبر مفتاح الدخول والتعمق في الظاهرة ومعرفتها جيدا. لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسيّر وفقها الدراسة وتتمثل في الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الدراسة، ثم أهمية وأهداف الدراسة ومنهج الدراسة وتحديد مفاهيمها ومجالات الدراسة والدراسات السابقة مع المدخل النظري والسوسيولوجي التي تناولت متغيرات الدراسة، وبذلك يكون البحث العلمي أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم المحتوى.

- المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه.

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع.

يشكل موضوع دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء الموظفين وتحسينه بمديرية الإدارة المحلية غرداية واحد من أهم المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب في إطار هذه المؤسسة بما له من تأثير على كفاءة العاملين وأدائهم، وذلك بعد النظر إلى الأهمية التي يكتسبها داخل مديرية الإدارة المحلية في ظل طبيعة نشاط المؤسسة الذي يستدعي تكوين موظفيها باستمرار، وكذلك في ظل التطورات السريعة والمستمرة في المجال الإداري وبذلك وجوب مسايرة هاته التطورات، بالإضافة إلى اعتباره من أهم الوظائف إن لم نقل أنها شريان المؤسسة في تسيير نشاطاتها وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية ذلك أن عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها، إنها عملية معقدة تتطلب البحث والتنقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من الأفكار والخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي، وتتضمن هذه المبررات:

- إهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتى الشخصية في الإطلاع ومعرفة واقع هذه العملية ضمن سياسة مديرية الإدارة المحلية.
- طبيعة اختصاصي والمتمثلة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وخاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص والذي يندرج ضمن إدارة الموارد البشرية.
- ضعف الاهتمام بتطوير وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الإدارية بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الموارد البشرية.
- محاولة التعرف على تكوين العاملين بمؤسسة مديرية الإدارة المحلية غرداية وذلك لمسايرة التغيرات والتطورات في المجال الإداري ومدى تأثير عملية التكوين على أدائهم الوظيفي.

- المطلب الثاني: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية موضوع التكوين، ونلاحظ ذلك من خلال القوانين العمل وبذلك سن قوانين "تحدد أهمية التكوين بالمؤسسة فأحكام قانون 97-02 ل 31-12-2007 الحاملة لقانون المالية تدفع كل الهياكل التنظيمية المستخدمة (المؤسسات والإدارات) عامة بتسخير مبلغ قانوني على الأقل ب1% من كتلتهم العمالية السنوية لنشاطات التكوينات المهنية والمتواصلة للتعلم المادة 37 تنص على

يستوجب كل أقسام الشركة أو المؤسسة تطوير مواردها البشرية عن طريق تزويد موظفيها، بفرص ملائمة للتدريب والتطوير والتأهيل، بهدف تنمية وتعزيز قدراتهم وإكسابهم مهارات جديدة تحسن من أدائهم لوظائفهم التي يشغلونها، وتؤهلهم لتولي مسؤوليات أخرى¹ فإذا ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقا سنحدد أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في نقاط وهي:

- يبرز هذا البحث أهمية التكوين في تطوير وتحسين مهارات الموظفين في المؤسسة وذلك من خلال تحسين أداء عمالها.

- تزايد الاهتمام بموضوع تكوين المورد البشري كأصل من الأصول المستعملة في عملية زيادة الأداء.

- الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تحديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

- السعي لتكليف موظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

- زيادة وصقل المهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم.

- **المطلب الثالث: أهداف الدراسة:**

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع "التكوين ودوره الفعال من خلال علاقته في تحسين الأداء وتطوير مهارات العامل وكيفية تخطيط للقوى العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل العاملين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلباتهم الوظيفية.

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين ودوره تحسين وزيادة فاعلية الأداء في المؤسسة الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك العامل بمديرية الإدارة المحلية غرداية.

- التعرف على مدى تطبيق مديرية الإدارة المحلية غرداية لبرامج التكوين واعتمادها عليه في تحسين أداء عاملها.

¹ السالم هاجم أبو قريش: قانون الموارد البشرية (الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات)، دار هومة، الجزائر، 2012، ص30.

- معرفة مدى تأثير التكوين في تقليل من حدة الصراع، وتقليل التوتر الناتج عن جهل العامل لطريقة أداء عمله. مدى اسهام التكوين في تغيير نظرة العامل وتحسين شعوره وارتباطه بسلوك وسياسة المؤسسة.

- المبحث الثاني: تحديد الإشكالية و الفرضيات.

المطلب الأول: الإشكالية.

إن المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر أنحاء العالم، ونموها وكبر حجمها وفتح فروع لها هنا وهناك وجودة منتجاتها، يجد أن من ورائها عمالا ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى الشهرة والنجاح، بالرغم مما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار وتهديدات.

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيرونا أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تديره بأحسن الطرق وضرورة الاهتمام والتركيز على ضرورة إدارة الموارد البشرية فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلى بتخطيط وتنظيم سيم للموارد والطاقات البشرية.

فاستقرار التنظيم وبقاؤه ونجاحه يعود إلى قدرته على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط والتركيز على العنصر البشري، وتلبية الحاجات التي تدعو إليها عمليات التغيير وخاصة بالنسبة إلى كل مكون من مكوناته وبذلك يحقق التنظيم وظيفتين بآن واحد، تكيفه مع البيئة المحيطة به من جهة، وتكامل مكوناته من جهة أخرى، وبالتالي فهناك جملة من الآليات أو الضوابط، التي تسهم في حفظ النظام وتوازنه بداخل المؤسسة مع اختلاف الزمن والمراحل التي يمر بها، وبذلك التكوين يحقق هاته المعادلة.

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري و الفكر التنظيمي على اعتبار أن هذا الأخير كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، وبذلك من خلال تحليل قدراته الفنية والعملية والسلوكية، للتأكد من هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الفعالية المطلوبة في عمله، كما ترتب من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح والإنتاج والإنتاجية و التوسع في الأنشطة.

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول أن التكوين يؤثر على المورد البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو اغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمؤسسة مهما

كانت وظيفتها أو أهدافها، فال مورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لخلق القدرة التنافسية في المؤسسة لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تتمتع بقدرة أداء عالية.

وعلى هذا الأساس أصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة و التي تتطلب مهارة عالية في الأداء، وذلك من أجل سد الفراغ في الكفاءات واليد العاملة وتحقيق التوازن بين المنصب والعامل، بعد ان لمست مساوئ الضعف والتراجع في الأداء كما ونوعا لكثير من المؤسسات والإدارية الحديثة.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو بأقل تكلفة و انتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكائنها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدمائية و يضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة.

وعليه فإن المؤسسات الإدارية لا سيما مديرية الإدارة المحلية تحديدا تلعب دورا رئيسيا في تقديم الخدمات ولها تحديات كبيرة في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة، وكذا مسيرة التطور المستمر في طرق ومعادلات الأداء، والخدمات وهذا ما يشير ضمنا إلى تغير نوعية العمل وزيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعا لذلك.

ولذا فهي تشترط من موظفيها بصفة عامة ومن مسيرها بصفة خاصة كفاءات تحتل مستوى من النتائج القياسية، فالوصول إلى مستويات النتائج القياسية ما هو إلا فعل مشترك موجه من طرف المسيرين والعمال على حد سواء للنهوض بالمؤسسة وتحقيق فعاليتها المرجوة.

وهذا انطلاقا من تهيئة الجو الملائم للموظفين، والحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية وذلك للوصول إلى أعلى فعاليتها المرجوة، وهذا انطلاقا من تهيئة الجو الملائم للموظفين والحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد البرامج التكوينية الملائمة.

فالتكوين هو أحد الأنشطة الجوهرية التي تتركز عليها سياسة مديرية الإدارة المحلية من أجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها، وتوفير العدد الكافي والدائم لأفراد أكفاء وذوي دافعية عالية ومهارات قيمة.

وبناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته، والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الأخرى يحتاج إلى مهارة إدارية فنية وعلمية تساعد الإدارة على اختيار الأسلوب الأفضل من بين الأساليب المتاحة.

ومن هنا فإن الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها:

- ما هو دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى مديرية الإدارة المحلية غرداية-الجزائر - ؟

وذلك من خلال محاولة تقصينا لجملة من الفرضيات:

- المطلب الثاني:فرضيات الدراسة.

- الفرضية العامة:

للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية غرداية.

- فرضيات الدراسة:

- لبرامج التكوين للموظفين دور في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

- الإلتزام بالعملية التكوينية له دوره في تحسين الأداء الوظيفي.

-المبحث الثالث: تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و المقاربة السوسولوجية.

- المطلب الأول: تحديد المفاهيم.

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها، وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة والمتمثلة في التكوين، الفاعلية، الأداء، لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم ومناقشتها، من حيث نقاط الالتقاء والاختلاف بين هذه التعاريف والتركيز على التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة والواقع العلمي.

- التكوين:

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة وتبرز الأهمية بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين جودة المنتج.

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد العاملة على الدرجة العالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.

وقد اختلفت وجهات النظر الباحثين حول عملية التكوين فمنهم من يرى أنه عملية تكوين المهارات والمعارف المختلفة، ومنهم من يعرفه على أنه عملية فعالة في تحسين أداء العامل، ومنهم من يراه عملية تعلم، فلكل منهم مفهوم الخاص وسنحاول أن نتناول مجموعة من هذه المفاهيم:

- **تعريف Maillart:** "التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات".²

أي أن التكوين لا يهدف إلى اكساب الفرد جملة من المهارات والمعارف النظرية فحسب بل يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه، أنه إذا عملية مستمرة ومتواصلة.

ويضيف silviomontarelte " في نفس السياق أن التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة".¹ إذا فإن التكوين عملية تعليم وتعلم.

أما **التعريف الثاني** " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خيارات والمهارات ومعارف ما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في المستقبل".²

وجاء هذا التعريف ليوضح أن عملية التكوين هي تزويد العمل بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتهدف مستوى الأداء الحالي والمستقبلي معا.

التعريف الثالث: "التكوين عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات وتغذية عكسية.

وجاء هذا التعريف ليظهر أن عملية التكوين عبارة عن نظام لديه مكوناته الخاصة وتمثلة فيما يلي:

1- **المدخلات:** تتمثل في عدة أشكال منها: معلومات عن الأفراد الذين سيتم تكوينهم، طاقاتهم ورغباتهم، واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم.

² لحسن وعيد الله، محمد مقداد: **تقويم العملية التكوينية في الجامعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص9.

¹ لحسن وعيد الله، محمد مقداد، مرجع سابق، ص9.

² حسن أحمد الطعاني: **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

- **مداخلات مادية:** وهي كافة الموارد الغير البشرية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد.
 - **مداخلات معنوية:** وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة، تاريخها وتطورها، وأهدافها وسياستها، و الهيكل التنظيمي، نقاط القوة ونقاط الضعف.
 - 2 **العمليات:** وتعتبر عن جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل انتاج الخدمات التكوينية.
 - 3 **التغذية العكسية:** هي معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل التحسين وزيادة فاعليتها باستمرار، وهناك تعريف آخر و هو: " هو عملية منظمة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها".¹
- ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للاعتبارات التالية:
- 1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
 - 2- أوضح التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التكوين.
 - 3- أوضح التعريف أن التكوين كعملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف محدد وواضح إذا أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- وبقراءة و مقارنة التعاريف المذكورة، يمكن القول أنها تندرج ضمن ثلاث مجموعات ترتبط بثلاث مستويات:
- المستوى المعرفي:** حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة والاهتمام بالمكتسب المعرفي وإعداد كفاءات.
- المستوى المهاري:** فهناك من يركز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.
- المستوى السلوكي:** إذ إن عملية التكوين لا يقتصر دورها على تزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى إلى سلوك الفرد.

¹ على محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، محل العلمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص30.

وبناء على ما تقدم تعتمد الدراسة الراهنة على تحديد مفهوم التكوين وبعد الإلمام بالعديد من التعريفات يمكن أن نصوغ مفهوما للتكوين إجرائيا:

- **التعريف الإجرائي:** التكوين هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل أو الفرد القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانيته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها. ومن خلال ما تم طرحه من تعاريف للتكوين، سوف نطرح مفاهيم لها علاقة بالتكوين ونحدد الفرق بينهم:

(أ) **التكوين و التدريب:** لا يختلف مفهوم مصطلحين التكوين والتدريب في شيء ما عدا: "التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة العامة"¹

(ب) **التعليم والتكوين:** غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين إلا أن الفرق يبرز في أن "التكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء العمليات والأساليب للتفكير المنطقي السليم وليس بمجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتابعة، فالتعليم فهو المعرفة وتفسيرها"²

(ج) **التنمية الإدارية:** "هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيز لإدارة مرؤوسيه والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل"³.

(د) **إعادة التكوين:** تحدث عند انتقال الفرد إلى الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة اتفاهم لفتيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل"¹.

¹ أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص88.

² محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص138.

³ موسى اللوزي: التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000، ص43.

هـ) **التأهيل:** " يتمثل في الخدمات المهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو الأداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية".²
فالتأهيل إذا يدور حول تحقيق عملية التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل.

- **الفاعلية:** يعتبر موضوع الفاعلية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي فهو من أهم المرتكزات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها. ومن المتعارف عليه أن النجاح واستمرارية المؤسسة يتوقف على وصولها إلى الحد لفاعلية الأداء وذلك يكون عن طريق وضع استراتيجيات توفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة وتحفيز أكثر والتطوير والتعليم المستمر.

وقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد المفهوم للفاعلية أو المؤشرات الدالة على الأداء غير الفعال وفي مفهوم الفاعلية تعتمد عليه هذه الدراسة، بعد الطرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين، وقبل ذلك يمكن أن نشير إلى مفهوم الفاعلية قد ارتبط بعدة مفاهيم مثل الكفاءة وسنحاول التفريق بين هذين المفهومين المتداخلين في بعض الأجزاء.

حيث تشير الفاعلية في كتاب "تطور الفكر التنظيمي" لعلي سلمى: "أن الفاعلية هي درجة تحقيق الأهداف".³

أما أتربوني " فقد عرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا للمتغيرات المستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".⁴

هذا التعريف يربط في تحليله للفاعلية بين بلوغ الأهداف والعوامل ذات طبيعة البشرية من سلطة وإشراف واتصال جيد وغيرها من العوامل التنظيمية ذات درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية

¹ كمال طاوي: دور التكوين في رفع الإنتاجية المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2003/2002، ص 29.

² برقي حسن: أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، فرع التسيير، جامعة الجزائر 2003/2004، ص 6.

³ علي سلمى: تطور الفكر التنظيمي، مكتبة الغريب، مصر، ط2، 2008، ص 128.

⁴ صالح بن نوار: فاعلية التنظيم في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006، ص 196.

لدى العمال مما يؤدي إلى تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال تحقيق الأداء الفعال أما الكفاءة حيث يشير هذا المصطلح إلى "تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة المتاحة (البشرية، المادية، التقنية).¹

وعلى هذا الأساس يمكن استخدام تعبير الكفاءة للدلالة على مدى النجاح في استخدام واستغلال العناصر المادية والبشرية والتقنية التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية. وما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة إلى درجة كبيرة كما يمكن أن تتمتع بقدر من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"

وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

"يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، ويجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة و الفعالية- في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح.

وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف".¹

¹ السعيد سي عامر علي محمد عبد الوهاب: فكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفين للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، ط1، 1998، ص108.

ويشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

التعريف الإجرائي: للأداء.

الفعالية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة بل تتعداها في فعالية التنظيم في القدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم. كما أنها تراعي وتستجيب للمتطلبات الوظيفية والداخلية والخارجية ومواكبة المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل.

- الأداء: المعنى اللغوي: من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أو أوصله، وإسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء وقام به.²

و الأداء: هو (أدى) للأمانة من فلان بالمد.³

- المعنى الاصطلاحي: لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ الأوامر أو الواجب أو العمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"⁴

كما يعرف هانير الأداء " بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة كما يعرف الأداء بأنه قدرة العامل على أداء أعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة ويشي مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج الغير مرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة"⁵.

أما أندرو وسيزوقي ومارك جي والاس فالأداء: " يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات و المنظمات، يستخدم لنقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير والإجراء تغييرات تركيبة المنظمة لتصميم الوظائف"⁶.

¹ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص196.

² ابن المنصور: لسان العرب، دار بيروت، المجلد 14، ط3، 1994، ص26.

³ مختار بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار المعرفة بيروت، 2005، ص27.

⁴ أحمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسات الشباب الجامعة اسكندرية 1984،

ص166.

⁵ ماري هانير، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال: محمد مرسي وزهير الصياغ، معهد الإدارة العامة، مسقط 1998

⁶ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص91.

وإن الوقوع في لبس تحديد المفهومين سيؤدي في الواقع إلى عدة أخطاء وأول هذه الأخطاء هو: " اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء وهذا يقود إلى وضع معايير السلوك باعتبارها معايير الأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية **والخطأ الثاني**: هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلا من حصيلة هذه الفعاليات. إن الأداء يشير إلى تحقيق اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد".¹

كما يعتبر الأداء "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".²

التعريف الإجرائي: للأداء الوظيفي.

ومن خلال ما تطرقنا إليه من التعاريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاثة عناصر مكونة لجهد الفرد وهي القدرات وإدراك الدور والقيام بالمهام فإذا من خلال التعريف يمكن أن نقول أن الأداء وهو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهم الوظيفة الموكلة له حيث هذا السلوك تغييرا بكفاءة أو فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

- **المؤسسات العمومية**: هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية، ولا يحق للمسؤولين التصرف فيها إلا بموافقة الدولة.²

فالمؤسسات العمومية إذا هي عبارة عن مرفق عام، به مجموعة من الأشخاص داخل هيكل تنظيمي لممارسة أنشطة عامة بغية تحقيق أهداف حكومية عامة مسطرة، خدماتية للشعب تحت الرئاسة العليا في الدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية تكون مستقلة بذاتها كما أنها تخصص مبالغ مالية لصالح الشعب.

¹ عصام الدين أمين ابو علفة، إدارة منظمات العامة، مكتبة بربر، أبوظبي، الإمارات، 2002، ص 270.

² محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، اسكندرية دط، 2003، ص 219.

²-صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعي، بن عكنون، الجزائر، ط 2003، 3، ص 24.

- الإدارة المحلية:

تعريفها: إن اللامركزية الادارية تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين السلطة المركزية والسلطات الإدارية المحلية، تباشر اختصاصاتها في هذا الشأن تحت وقاية السلطة المحلية تتمتع بنوع من الإستقلالية تحددها القوانين والمراسيم إذا فالمعيار الأساسي للامركزية هو استقلال الهيئات المحلية كما أن نشاط الإدارة المحلية يتمثل في كل الأعمال التي تمارسها تحت سلطة الولاية والتي تعتبر بمثابة القائد الإداري لها وحلقة إتصال بينهما وبين السلطة المركزية فهي مندوب الحكومة، ويبرز دور الجماعات المحلية في التنمية من خلال احتوائها عدة مؤسسات ذات طبيعة إدارية وإقتصادية وتجارية.

- **مهامها:** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-295 المؤرخ في 1995/09/06 يحدد

صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها.

وحسب المادة الخامسة منه تكلف مصالح مديريةية الإدارة المحلية على الخصوص بمايلي:

- تعدد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة.

- تدرس وتقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية.

- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.

- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها و توزعها.

- تقوم بكل دراسة و تحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.

- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.

- **المطلب الثاني: الدراسات السابقة.**

إن للدراسات السابقة من الأهمية ما يكفي لكي يهتم بها أي باحث في علم الاجتماع وذلك لأنها تساعده في توفير له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مرورا بمنهج الدراسة وقوفا عند الأهداف وعند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترضها الدراسة والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لتنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقة لدراسات أخرى، باختبار تلك النتائج في مجالات زمانية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكما في المعرفة العلمية تنفيذ البحث العلمي عموما.

" إن الهدف من إدراج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة منها سواء ما تعلق منها بالمضامين أو منهجية المتبعة، وإن كان الباحث مطالباً بالتناول النقدي لهذه الدراسات لا يمنح الحق في اتخاذ مواقف سلبية إزاء مجهودات جادة وأعمال ضخمة وطويلة دون الإطلاع الدقيق والأدلة الكافية لمختلف الظروف التي أجريت فيها".¹ و الاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع ومروراً بإعداد الفصول وبناء الفرضيات ووصولاً إلى نتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث.²

هذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات المشابهة والتي سبقت دراستنا، وإن وجب التنويه في هذا الصدد إلى ندرة البحوث والدراسات السوسولوجية في هذا الموضوع وهذا حسب اطلاعنا وإمكانياتنا ومن بين أهم الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة هشام بوكفوس وعنونت ب: " أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية " الجزائرية رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، بجامعة الأخوة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية السنة الجامعية 2005/2006.

- المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية:

إن الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية باعتباره العنصر الأول والأخير في عملية تحسين الأداء يمثل محور اهتمام النظريات الحديثة وذلك يتم من خلال تكوينهم وتنمية قدراتهم العلمية والفنية والتقنية، ولذا تم تناولها بغرض التعرف على الكيفية التي يتم بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة ومن بين أهم الإسهامات والمداخل النظرية التي تناولناها بالدراسة في هذا الصدد هي النظرية البنائية الوظيفية.

- نظرية البنائية الوظيفية:

"إن التناول الوظيفي، يتبنى تصوراً نظرياً لتوازن المنظمة، ويمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية".³

¹ إبراهيم التهامي، أسس المنهجية في علم الاجتماعية، " دراسات السابقة في البحث العلمي " العدد 3، 1999، ص 105-106.

² عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 32-33.

³ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992، ص 54.

كما أوضح بارسونز عندما تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، فالنسق في التنظيم مستمد من النسق للمجتمع، وهذا الأمر أشار إليه بارسونز عندما عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة، وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية وهي: النسق الفني، النسق الإداري والنسق التنظيمي.

" وهذه الأنساق الفرعية تترايط فيما بينها وكل نسق يعتمد على الأنساق الأخرى، ويضيف بارسونز أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده واستمراره يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية اللازمة وهي:

- التكيف ويقصد به كيفية حصول المؤسسة على الموارد المادية والبشرية من المحيط الخارجي الذي يعمل فيه.

- انجاز الأهداف وهي الغايات التي تسعى لتحقيقها وهي علة وجود أي تنظيم.

- التكامل يشير إلى العلاقات الأفقية التي تنشأ بين أقسام ووحدات التنظيم.

- الكمون هو ما كمن من الشيء ويقسم إلى قسمين: الأول تدعيم النمط وهو المحافظة على هوية وذاتية التنظيم، أما الثاني استيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات والنزاعات في التنظيم".¹

وعموما عند النظر في ما تم طرحه لبارسونز لدراسة التنظيم نجد أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية بينها وبين النسق الاجتماعي الأكبر، وكذا أهمية الوسائل التي تمكن من تحقيق هذا التوازن.

أما أتريوني يشير إلى وجود علاقة وثيقة بين متطلبات الوظيفة للتنظيم ومتطلبات الأفراد، وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفاعلية والإنجاز والإشباع العام لدى كل من الفرد والتنظيم ويتم ذلك في إطار محدد لع قواعد ضبط مميزة من أجل إنجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية".² وعلى هذا الأساس يصبح التكوين كأحد متطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسة بمختلف أصنافها".³

¹ السيد الحسني: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط 1994، ص 73.

² عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1999، ص 174.

³ السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، د ط، 1994، ص 139.

ومن خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وذلك فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا، وعلى العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين كعنصر بنائي في التنظيم الذي يحقق الانسجام ويساعد على تحقيق وتدعيم العامل داخل المؤسسة فالتكوين نسق فرعي يرتبط بباقي الانساق الأخرى.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة، ومبررات اختيارها، كما تناولنا أسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة، وبيين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية كتفسير وتحليل ومقارنة نتائج هذه الدراسات والنتائج التي سنتوصل إليها، أي من خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جيدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها وما توصل إليه من الميدان.

الفصل الثاني:

ماهية التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين

المطلب الثاني: أهمية التكوين.

المطلب الثالث: أساسيات التكوين.

المطلب الرابع: المبادئ الأساسية

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين.

المطلب الثاني: أساليب التكوين.

المطلب الثالث: أنواع التكوين.

المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية.

المبحث الثالث: أهداف التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى.

المطلب الأول: أهداف التكوين.

المطلب الثاني: علاقة التكوين بالنشاطات الأخرى.

المطلب الثالث: تصميم برامج التكوين.

المطلب الرابع: تقييم عملية التكوين.

خلاصة الفصل:

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المطلب الأول: تعريف التكوين: يعتبر المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة هذا، لأن النجاح يتوقف على مدى توفر عمال أكفاء متكونين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم وعليه فإن التكوين له دور أساسي في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وتطوير قدرات الموظفين يساعدهم على تحسين أدايم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة واستمرار التطور وما ينفق على التكوين يعتبر استثمار في الموارد البشرية قد يكون للتكوين عائد يظهر في شكل زيادة الأداء أو تحسينه وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد من أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها وذلك بتحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم تخفيضها.

لغة: التكوين لغويا: كون الشيء أي أوجد أو أنشأه وأحدثه.

تعريف التكوين اصطلاحا: يعد التكوين من العمليات الأساسية للتنمية البشرية وتنمية وتطوير المؤسسات وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، منها الكفاءة والفعالية الأفضل، وبما أنه يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.¹ وقد عرفه "إلهيتي" على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة استمرارية تستهدف إجراء تعبير مصاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن الإبقاء على متطلبات عمله أو أن يطور أداءه العلمي وسلوكي بشكل أفضل،² وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر يعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص أو مجموعة من الأشخاص. كما عرفه عبد الباقي بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، أما السيد أحمد جاب الرب فقد عرف التكوين

¹ فؤاد إحرام البستاني، "منجد الطلاب"، دار المشرف بيروت، لبنان، دون بيت النشر، ط37، ص662.

² علي محمد عبد الوهاب إدارة الكفاءة. مكتبة عين شمس، القاهرة مصر 1990، دط، ص226.

بأنه يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف وخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم.¹

و هناك من يعرف التكوين بأنه: مجموعة من نشاطات التعليم المبرمجة والتي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى.² كما يمكن اعتبار التكوين بأنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع الفرد في أداء العمل، ويعرف التكوين كذلك بأنه مجموعة النشاطات المهمة والموجهة إما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.³

أما محمد قاسم القربوني فيقول بأن التكوين هو "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها".⁴

أما آخر فيعرفه بأنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك باكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه أو الاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة وزيادة ادائه بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة في الوقت المستغرق".⁵

¹ صلاح الدين محمد عبد الباغي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، مصر 200 دط، ص 69.

² سيد أحمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر، مصر، 1999، دط، ص 336.

³ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنبيه البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، د ط، ص 37.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية من تطور استراتيجي دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ط 1، ص 236.

⁵ محمد قاسم القربوني، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، 1900، ط 1، ص 50.

المطلب الثاني: أهمية التكوين.

تظهر أهمية التكوين في النتائج المحققة والمنتظرة فله فائدة اجتماعية أو يعتبر وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع ويظهر ذلك في:

- **حوادث العمل:** يساعد تكوين العمال على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطار التي يمكن أن تؤدي إلى حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة كتقليص من النفقات التي تدفع على التعويض الأخطار.

- **تخفيض معدات دوران العمل:** يؤدي التكوين دورا هاما في تخفيض مشكلة ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين العمال.¹

- **زيادة الإنتاجية:** إن اكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تنعكس على حجم الإنتاج وجودته بالإضافة إلى التزايد المستمر للجوانب الفنية للوظائف والأعمال.

المطلب الثالث: أساسيات حول التكوين:

- **أسباب ودوافع التكوين:** وتستخلص دوافع التكوين في الأهداف التي ستحقق من ورائه.²

1. **زيادة الإنتاج:** وهي زيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة اتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

2. **تحسين نوعية الإنتاج:** إذا أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروط معناه أدائه بنوعية عالية.

3. **الاقتصاد في النفقات:** تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر في نفقاتها، حيث أن التكوين على استخدام الآلات، ووفق الطريق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات مردها سلامة الآلة وقلة في المخاطرة واقتصاد في المواد.

4. **قلة في معدل دوران العمل:** إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقيهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل ومن ثم استقرارها وقلة

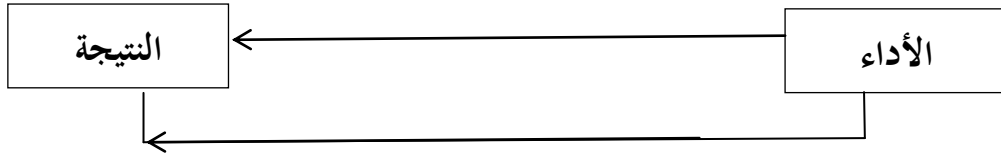
¹ سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 200 دط، ص 186.

² بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط2، ص 27-29.

- تركهم خدمة المؤسسة وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل، كما أن بعض المؤسسات لتزعم المتكويين بعقود الخدمة معينة بعد التكوين وكل ذلك يؤدي إلى استمرار العمل وقلة دورانه.
5. **رفع معنويات العاملين:** وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين، إلى أن ما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني، ودون أن يشعر بالكلل والملل، وهو مصر على رفع معنويات العاملين في العمل.
6. **توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة:** يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، أما الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوة العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها ويبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الأعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات.
7. **قلة الإشراف:** إن الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف و الاستفسارات، فتقل رقابته.
- المطلب الرابع: المبادئ الأساسية لعملية التكوين.**
- إن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرا من المعلومات والمهارات والاتجاهات وتتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري والقواعد النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة لتكوين واقتصاد المصاريف والوقت الجيد.¹ ومن أهم المبادئ ما يلي:
1. **ضرورة خلق الدافع لدى المتكون:** حيث أنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.
- إن الاستعداد يكون بتهيئة الموظف لكي تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتناع بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها وهذا يساعد على إمكانية استصعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة، كما تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية (الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص348، ص349).

من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء وإلى استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم كما هو مبين في الشكل الآتي:



الشكل رقم(01): دائرة مغلقة للتغذية المرتدة، عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 348،349.

ويمكن القول أن أحسن تغذية مرتدة هي تلك التي تحدث مباشرة لعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجراؤها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة على ذلك.¹

2. **المكافأة أو التعزيز:** من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم والتكوين هو مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استشارة المتكون وتشجعه نتيجة لجهوده الناجحة، قد يكون هذا التعزيز على شكل مكافأة أو على شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافأة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل. لذلك ينبغي أن تكون أهداف تحقيقها من خلال التكوين أهداف واقعية بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحة بحيث يمكن إثباتها، ويعبر على آرائه للجماعة وكذلك للمكون.²

3. **ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:** لكي تكتسب المهارة والمعرفة يجب مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر له الأدوات والوسائل التكوينية في مكان وما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لأن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وعدم نسيان الفرد أثناء البرنامج التكويني.³

4. **الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:** هناك طريقتان للتعلم هما: الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر 1988، د ط، ص 154-ص 155.

² عبد الرحمن محمد العيسوي، المرجع نفسه، ص 155.

³ سهيلة محمد عباس علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل عمان، الأردن، 1999، ط 1، ص 108.

وحدات جزئية، ثم تعلم كل وحدة وفي مجال العمل ينقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءاً جزءاً، لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد الحل الأنسب لتعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً، لمكوناته، فكلما تقعد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.¹

المبحث الثاني: إجراءات وأساليب التكوين. تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخذها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشراف والعمل داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكوين.

المطلب الأول: إجراءات التكوين: يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الأجزاء أو الخطوات هي:

- 1- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على قيام بتكوين الأفراد.
- 2- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهنه حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.
- 3- استعراض أسلوب أدائه: هذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- 4- إعطاء فرصة للمتكون: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين هناك من يستعمل غالباً التفسير على أن يستعين في شرح النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.
- 5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر لتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

المطلب الثاني: أساليب التكوين. تحديد المنظمة الأسلوب الذي تستخدمه في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات مختلف عن تكوين العمال البسطاء الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمال، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- محاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكونين.

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 156.

● دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يتطلب تحليلها اتخاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج، ولهذه الطريقة فوائد كثيرة ومن تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.

● تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في المواقف المختلفة.

المحاكاة و المباريات: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات لتشخيص التحليل والمواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

الندوة (ورشة العمل): هي وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج المعارف وقدرات تحليل العمال ويهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل.¹

المطلب الثالث: أنواع التكوين.

هناك العديد من أنواع التكوين وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينها تستقر المؤسسة على مجموعة الأنواع والاختيارات، وتكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين الخاصة بالمؤسسة كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختاره من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط، والتغيرات المرتبطة في التكنولوجيا، وتنظيم عمل المؤسسة كما يجب أخذ بعين الاعتبار سوق العمل، ودرجة توافر المهارات فيه، وشكل مؤسسات التكوين وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل.² ويختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان وهذا النوع من الأنواع لا يصلح في مرحلة معينة، بل كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف.

أولاً: توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله وعلى أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

¹ حمدواي وسيلة إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، لجامعة قالمة 2004.

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية 1995، ص 319.

• الترحيب بالقادمين الجدد.

• تهيئة الموظفين الجدد.

• تدريب الموظفين الجدد على كيفية صيرورة العمل.

ثانيا: التكوين أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مستوى فردي للمتكونين ومما يزيد من أهمية التكوين أن من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبرة العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويننا مباشرة على تلك الآلة ومن المشرف عليها كما يعاب هذا النوع من التكوين أنه ليس هناك ضمان، وأنه سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا وماهرا هو الآخر.

ثالثا: التكوين بغرض تجديد المعرفة: عندما تصبح مهارات الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال الحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق، يحتاج المسؤولين عن هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

رابعا: التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد العمال إلى وظيفة مشرف أو أي ترقية في العمل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

خامسا: التكوين للتهيئة للمعاش: في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن للخروج للمعاش، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه كليا، يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة للعمل، أو عن طريق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

الفرع الثاني: حسب الوظيفة.

أولاً: التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل... الخ.

ومثلاً التلمذة الصناعية "APTENTICESHIP" نوعاً من التكوين المهني والفني، وفيه بعض الشركات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال صغار السن، و يتحصلون على الشهادة الفنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ثانياً: التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات المبيعات هندسة الإنتاج، وغيرها من المعارف والمهارات هناك لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: التكوين الإداري: يتضمن المعارف الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة في اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.¹

وقد ترغب المؤسسة، بعقد برنامجاً تكوينياً بداخلها، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة وبالتالي عليها تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في مواقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع من التكوين بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى أرض الواقع والحقيقة.

ثانياً: التكوين خارج المؤسسة: تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خارجها، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بمؤسسات خاصة "معاهدة خاصة".

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر 2008.

1. شركات التكوين الخاصة: على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قياسها بعملية التقييم.

2. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرف التجارية في الجزائر العاصمة.

جدول رقم (01) يوضح التكوين.

يمكن تقسيم أنواع التكوين		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
1. داخل المؤسسة.	1. تكوين مهني وفني.	1. توجيه الموظف الجديد.
2. خارج المؤسسة.	2. تكوين تخصصي.	2. التكوين أثناء الخدمة.
	3. تكوين إداري.	3. التكوين لتحديد المعارف و المهارات.
		4. التكوين بغرض الترقية والنقل.
		5. التكوين للتهيئة للتقاعد.

المصدر: أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط5، 1، 2011 ص323.

المطلب الرابع: مراحل العملية التكوينية.

● تحديد الاحتياجات التكوينية:

1. مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية: يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لا بد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

● القصور في الأداء: الأداء المطلوب – الأداء الفعلي حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على تحديد الاحتياجات التكوينية، من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب، وتحديد السياسات التكوينية وربما البرامج لتحقيق هذه السياسات.¹

كما يشير باحث آخر أن تحديد الاحتياجات التكوينية تركز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة، فالحاجة التكوينية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطارات العليا والوسطى والدنيا واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد.²

جدول رقم (02) يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطارات في المؤسسة.

¹ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، ايتراك الطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001 د ط، ص 23.

² تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 23-25/05/2011.

فئات الإطارات	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات التوجيه. - مهارات تحفيز المرؤوسين. - كيفية إعداد وتنفيذ البرامج. - كيفية التخطيط والرقابة. - كيفية الاتصال مع الرئيس. - كيفية التعامل مع الإدارة العليا.
إطارات وسطى	<ul style="list-style-type: none"> - معارف معمقة في وظائف التسيير. - معرفة المصالح الأخرى في المؤسسة.
إطارات عليا	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة معمقة لوظائف ومصالح المؤسسة - التخطيط الإستراتيجي.

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2011، ص 110.

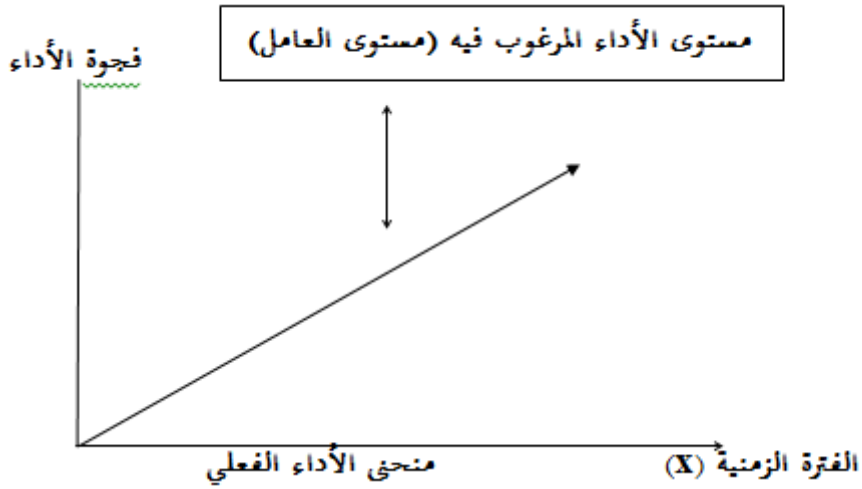
جدول رقم (03) يوضح احتياجات التكوين للأفراد في مراحل المختلفة للحياة المهنية.

مراحل الحياة المهنية	احتياجات التكوين
- بداية الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل. - تنمية الأساليب التي تساعد الفرد على ابتكار - تكليف الفرد بوظائف مساعدة.
- منتصف الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية طرق العمل. - تنمية المؤهلات المرؤوسين. - التدوير الوظيفي لتنمية تقنيات عمل جديدة - معرفة أكثر بالسياسات الأخرى.
- المرحلة الأخيرة من الحياة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> - تكليف الفرد لتولي مناصب عمل استشارية

المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق نفس الصفحة

و يمكن القول أن الحاجة إلى التكوين تظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء والذي يمكن أن يعبر على النحو التالي: القصور في الأداء - الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.
ويؤكد ديفيد أوسبورن أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.
والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02) نموذج الفجوة التكوينية.



المصدر: مدحت محمد أبو النص، الإدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008، ط1، ص140.

على مستوى الفرد لا بد من وضع الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه في صورة أرقام كمية. يمكن قياسها والمقارنة بينها، وفي هذا العدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه اعتمادا على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة.¹

1. مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية: إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيمن تم تعيينهم حاليا أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي:²

¹ مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة بسكرة، الجزائر ، 2013-2014.

² سهلية محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص112.

- مؤشرات الأداء الوظيفي: حيث لا بد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات ومعدلات استغلال إمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية حيث التكوين وحركة هذه الموارد).

- مؤشرات أداء العاملين: إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء التنظيمي ويكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب الأفراد العاملين ومكونات الأداء.

- مؤشرات الأفراد: تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات في تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل، ويمكن تحديد جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.¹

أسباب تكوين الموظفين: هناك عدة أسباب نذكر منها:

- وجود قصور معين في الأداء.
 - تغيير ظروف أداء الموظفين أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها
 - إحداث وظائف جديدة عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات الأفراد وإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.²
- طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية: تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

- الملاحظة الغير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع إلى مقترحاتهم.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 1983، د ط، ص 489.

² عبد الوهاب برحال، دور و أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف مرؤوسيهـم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح المبدئي ويشمل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.¹

المبحث الثالث: أهداف التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى.

المطلب الأول: أهداف التكوين: لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

الأهداف العامة: هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:²

الفرع الأول: الأهداف الإدارية.

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع المكونين.

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بالسلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين والبرامج المعدة على أسس علمية.

- **تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها:** تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

¹ عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في مملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك الأردن، 2009، ص 45-46.

² اسماعيل قبرة تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع 2007، ص 8.

- **تخفيض الحوادث:** سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة فهم العامل لطبيعة وسير حركة الآلات.

- **التقليل من نسبة العادم:** يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة لأن العامل المكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

- **المساهمة في معالجة مشاكل العمل:** يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيير أو كثرة الشكاوي.

الفرع الثالث: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية.

أولاً: زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

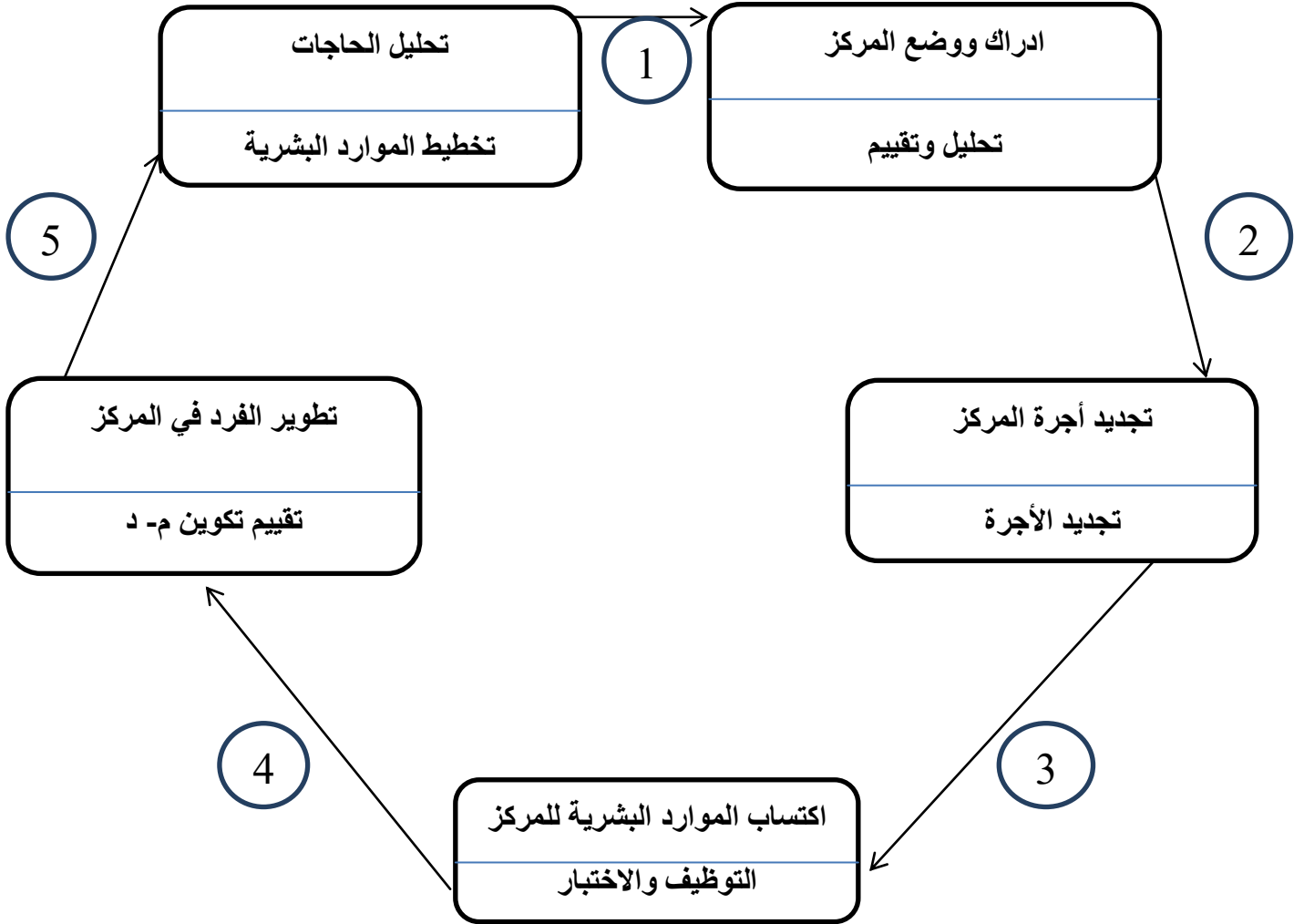
ثالثاً: زيادة القدرة التنافسية: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق، وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعاً: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار.

المطلب الثاني: التكوين وعلاقته بالنشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

لم يكن التكوين ذا علاقة واضحة مع مختلف النشاطات التي يشتمل عليها ميدان إدارة الموارد البشرية إلا في غضون العشرية الأخيرة من القرن الواحد والعشرين حيث اتضحت واتسعت هذه العلاقة وأصبح التكوين يكتسي مكانة معتبرة مع كل النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتضح هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) يبين علاقة التكوين بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: شعلال مختار، دور التكوين في حوادث العمل: مذكرة تخرج ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية في مؤسسة النظافة Com NET، جامعة، 2008-2009، ص 04.

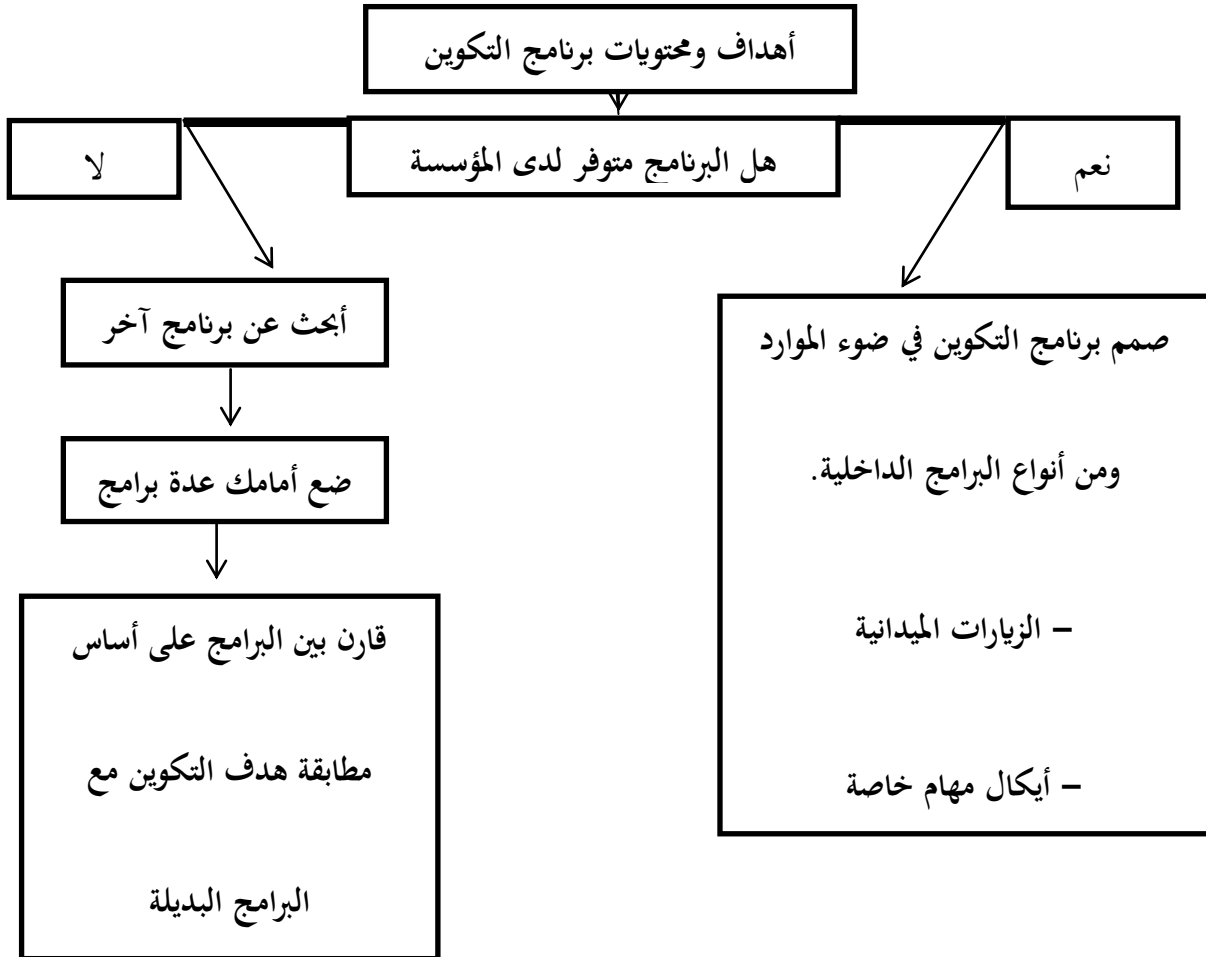
وصفوة القول أن التكوين الإداري في الجزائر عرف فراغا قانونيا في المنظومة التشريعية والتنظيمية إلى غاية صدور المرسوم 96-92 بتاريخ 03-03-1996 والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والذي يشكل لبنة إضافية في المنظومة التكوينية في إطار تنظيم عمليات التكوين المستمر وأدوات تنفيذها التي تعتمد عليها المؤسسات.

ويبقى محل التنظيم البيداغوجي للتكوين إعادة مهام المؤسسات التكوينية وذلك من أجل التكفل الأحسن باحتياجات المؤسسات.

المطلب الثالث: تصميم برنامج التكوين.

خطوات تصميم برامج التكوين موضحة في الشكل رقم 04

الشكل رقم(04) يبين خطوات تصميم برنامج التكوين.



الشكل رقم(04) يبين خطوات تصميم برنامج التكوين.

المصدر : بولمساهرحدة، بن رابحة فاطمة: أثر التكوين على المردودية الاقتصادية في الجزائر مذكرة تخرج

لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ص03

ويمكن تغيير الشكل عند:

- تحديد الحاجة إلى التكوين، وتصميم برنامج التكوين والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونين وأخيرا وضع نظام للتطبيق ومتابعة برنامج التكوين.

الفرع الأول: وضع محتويات خطة التكوين: يضم منهج خطة التكوين شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التكوين والعناوين الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ مواعيد هذه الحلقات وأسماء المكونين لكل حلقة، ويتضح من هذا أن المنهج يهتم بوضع الإجراءات الأساسية لخطة التكوين أما محتويات خطة التكوين فتعني الحصيلة المقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل يحوي الدروس والقراءات ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمكونين للاستدكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين وفي بعض الأحيان يتم على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتم تكوين الجماعات للمناقشة وحل المشاكل وغيرها؟

الفرع الثاني: إختيار طرق و تقنيات التكوين: لا بد من تحديد العوامل التي تحكم تحديد واختيار الطريقة المناسبة فمن المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه وليس الأمر كما يفعله البعض، مجرد إقحام طريقة أو أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحا أن الاختبار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة، وأكبر عائد وبشكل عام ما يجب أن يؤخذ في الحساب عند اختيار الطريقة هو ما يلي:

- عدد الأفراد المتكونين.
- المكونون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
- المادة التكوينية، إذا هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين.
- نوع المتكونين وظروف و إمكانية المنشأة.

الفرع الثالث: معايير اختيار المتكونين: فما يساعد على ضمان فعالية ونجاح التكوين أن تتحد معايير موضوعية لترشيح أو اختيار من سيبعثون، وطبيعة البرامج التكوينية وتعد هذه المعايير لتشمل بعض أو كل المعايير التالية حسب الحالة مثل: مدة الخدمة ومجال الخبرة و المؤهل والسن والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري.

الفرع الرابع: معايير اختيار المكونين: المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتكونين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ويتوقف اختيار المكون على مايلي:

- طرق و أساليب التكوين المستعملة.
- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.
- نوعية المتكونين.

وهناك 04 أنواع من المكونين:

أولاً: المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات ويكون فيها المتحدث الأساسي.

ثانياً: المكون القائد: وهو الشخص الذي يتولى مجموعة من الأفراد خلال قيادته للمؤتمر أو المناقشة.¹

ثالثاً: المكون التطبيقي: و يقصد به الشخص المكون الذي لديه الخبرة النظرية وهذا النوع من المكونين يكون قادراً على تكوين مجموعات المتكونين باستخدام طرق دراسة الحالات والمناقشات.

رابعاً: المكون النفسي: و يقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية.

وبوجه عام هناك صفات يجب أن يتحلى بها المكون أهمها:²

1. الشخصية القوية.
2. المرونة والصبر.
3. اللياقة و الثقة بالنفس.
4. الخبرة.

المطلب الرابع: تقييم عملية التكوين:

تهدف عملية تقييم التكوين إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها. وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والإرتقاء به وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

- تعريف تقييم التكوين: يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح¹ التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم التصميمه من أجلها وتتم هذه العملية وفق أسس وعناصر نذكر منها ما يلي:

¹ أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 1984، ص493.

² علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع عمان 2003، ص53.

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
 - أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي.
 - أن يكون التقييم عملية مستمرة.
 - أن يكون التقييم شاملاً.
 - أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق و محدد قابل للقياس.
 - إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التعزيزات التي تحدث في برامج التكوين.
- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:²
- البرنامج التكويني.
 - المتكون.
 - المكون.
 - القائمون على التكوين و نتائج التكوين.

¹ مدحت محمد أبو النصر الإدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق).

² دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص187.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن التكوين هو الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية، إضافة إلى التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الخاص، كما أن اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع معنوياته واكتسابه الثقة بالنفس، وسط حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

كما يهدف التكوين إلى تزويد الفرد بالمعرفة بالمهارات والاتجاهات، التي تؤهله لمزاولة عمل معين مع الاهتمام بالجانب الإنساني، وهو عملية مستمرة مع الفرد طيلة حياته العملية، وارتقائه سلم العمل ويستلزم نجاحه دقة التخطيط والتنظيم في تنفيذ البرنامج التكويني، الذي ينطلق من وضع الأهداف وتحديد الفئة المستهدفة، إلى تنفيذ هذه الأهداف وتقييم النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: التعريف والجوانب المتداخلة مع الاداء.

المطلب الثاني: أهمية الاداء الوظيفي.

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: معايير الأداء الوظيفي و محدداته.

المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: القدرة على الاداء.

المبحث الثالث: خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: وضع معايير قياس الأداء.

المطلب الثاني: الجانب القانوني لمعايير الاداء.

المطلب الثالث: قياس الاداء.

المبحث الرابع: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.

خلاصة.

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمرجات التي تسعى لها المؤسسات بمختلف توجهاتها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الإدارية بصفة خاصة، من القدرات وإمكانيات والمهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين أثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات لتعدد طبيعة العنصر البشري و الانعكاس الكبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه و درجة تأثير كل منها على مستواه.

المطلب الأول: التعريف و الجوانب المتداخلة مع الأداء:

أ/ تعريف الأداء: ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) و كان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباق والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصى للإنتاج¹.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء حي يشير التعريف الأول إلى أن التعريف الأداء هو: "النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال" فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: "مايفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"²، وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإدارته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة .

- أما أندرو سينز لاقى و مارك جي والاس فإن الأداء: " يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز

¹ - شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، 2008/2007 ، ص 79 .

² - عبد الحكم أحمد خزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء الجزء الأول : سلسلة الإدارة المعاصرة مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

والعقاب والتغيير والتطوير، وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف¹ مايستشف من خلال تعريف "أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس" أن الأداء عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويمكن من خلال اعتماده كوسيلة للتقييم الإنجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموماً، والملاحظ هنا أن الأداء الوظيفي يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم، ففي التعريف السابق نجده يركز فقط على الفرد بينما في هذا الأخير يركز على الأفراد والجماعات والمنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المنظمة.

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته"، إذا الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب² في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم الفرد في إنجاز مهامه ويكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف حسن راوية الأداء بأنه : يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى طاقة مبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³. من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته .

¹ - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث و الترجمة ، جامعة قسنطينة ، ط 2، 2010 ص 91 .

² - حمداوي عمر، أحمد بخوش ، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي ، من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد 08 ، جوان 2012 ، ص 150.

³ - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"¹، لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

أما **توماس جيلبرت (Thomas Gilbert)** فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها أما الإنجاز فهو يبقى من الأثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً².

والأداء يتمثل في: "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"³، وحسب هذا التعريف: الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة والممثلة في: الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة، حيث ركز "توماس جيلبرت" في كلامه عن الأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء، وإعتبر أن هذا الأخير (الأداء) ما هو إلا التفاعل بين السلوك والإنجاز.

¹ - احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25 - 26.

² - عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

³ - محمد بن عبد الله عثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم

الإدارية، السعودية، 2003، ص 87

- كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه: نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين¹، و عرف الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"².

مع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

وفي هذا الصدد يرى غربي و آخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي:

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.

الملاءمة = الهدف / مستوى الرضى المتوقع³.

وفي هذا الشأن يرى "مارتوري برنار ودانيال كروزي"⁴ بأن الفعالية هي: درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك⁴، أما الكفاءة فتعرف على أنها: "العلاقة بين الجهد، والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة"⁵.

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في: المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

ب/ الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء:

1- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري و علاقته بأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض

2003 ص 187

2- سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2008 ، ص 84

3- علي غربي و آخرون ، التنمية البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2007 ، ص 129.

⁴ -Martory Bernard ، Daniel Crozet ، **gestion des ressources humaines ، pilotage social et performances ، 6ème édition dunod ، paris، 2005 ، p1**
5-j.Barraux، **entreprise et performance globale évaluation et pilotage ، édition economica ، 2000، p 33.**

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي¹:

- **الإلمام بالعمل**: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

- **نتائج العمل**: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

- **سلوك العامل**: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته على مدى محافظته وحرصه على المعدات والأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل، من حيث الاعتناء بها، وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

- **السلوك الاجتماعي**: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل .

- **الحالة النفسية للعامل**: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بتجارب مع العمل.

- **فرص التقدم**: يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءته وفعالية أدائه.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.

1 - إلياس بن سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2006 ، ص ص 46 - 47 .

يغطي موضوع الأداء بالاهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على سواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يغطي الأداء على الاهتمام البالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ماهو إلا تعبيراً عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة .

أ/ بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعلمون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد، مثل النقل والترقية والتكوين والإنتداب لمناصب العليا... إلخ ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹.
- يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من الأجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله و إثبات ذاته²، من خلال ماتم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

¹ - منصور أحمد منصور ، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، 135.

² - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 65.

ب/ بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا¹.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو منظمة، فان كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على

¹ - علي يونس ميا و الآخرون ، المرجع السابق ، ص 9 .

² - شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009 ، ص 64

عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين وقد تعددت تصنيفات هذا العناصر حسب اختلاف اهتمام الباحثين يمكن حصر تلك العناصر في الآتي:

أ/ **الموظف و كفاءته** : هو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع¹، وهي ما تمثل كفاءته وتمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، وفي حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغير دائمة نتيجة لتأثير عمليات عديدة كالتكوين .

ب/ **العمل و متطلباته**: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، يحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء².

ج/ **البيئة التنظيمية و مركباتها** : وهي تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية³.

المبحث الثاني: معايير الأداء ومحدداته.

المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل

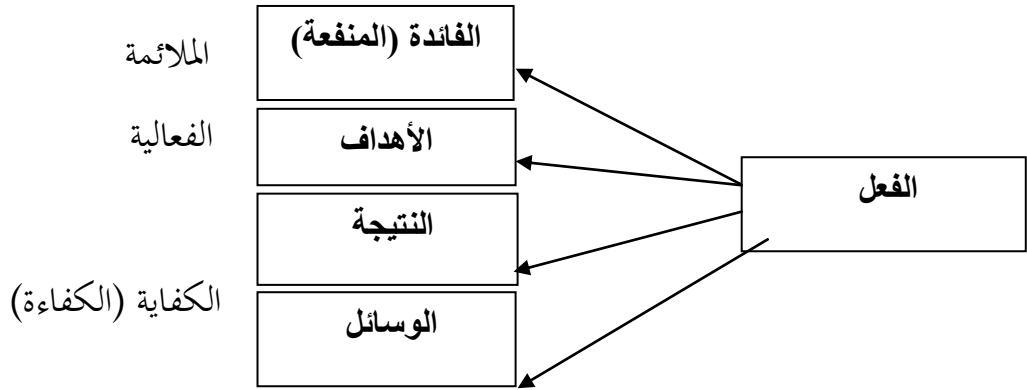
¹ - سالم بن بركة البراك الفايدي ، المرجع السابق ص ص 85 - 86

² - محمد بن عبد الله العثمان ، المرجع السابق ، ص ص 74- 75

³ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المرجع السابق، ص 96

من هذه العوامل وعلاقته بمستوى الأداء غير معروف، و ليس هذا كل ما في الأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال .
وفي هذا الجانب يرى "علي غربي" وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله سواء تعلق بالأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (05) يوضح معايير الأداء.



المصدر : علي غربي وآخرون ، المرجع السابق ، ص 132

بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم المعايير الأداء فيما يلي¹:

أ/ **الجودة**: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث الإتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه كلما دعت الضرورة، فضلا على الإتقان وعلى مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج الأهداف والتوقعات.

ب/ **الكمية**: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني ببطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، وتدريب وتسهيلات .

¹ - شامي صليحة ، المرجع السابق ، ص 72

ج/الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في المجال إدارة الأعمال وهي المواد المعلومات، الأفراد، الموارد المالية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الإلتقان والوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى كذلك:

- كمية العمل المطلوب القيام به .
- عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

د/الإجراءات: عبارة عن خطوات مترتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإلتقان على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الإلتقان بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء مايتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها حتى تكون الصورة الواضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الإلتقان والتفاهم على مايريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل لضمان إلتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين¹.

ويعود عدم الإلتقان بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن

¹- شامي صليحة ، مرجع سابق ، ص 73

السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه والأداء لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية به.

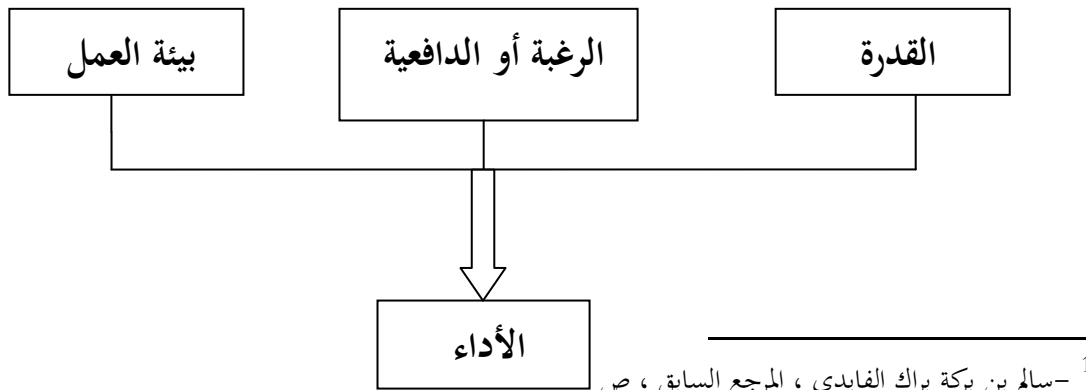
أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم ودافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد، فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك¹.

أما "علي السلمي" فيرى بأن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي تأثير القدرة في العمل على مستوى الأداء ويتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^2$$

وهناك من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل.

الشكل (06) يوضح محددات الأداء.



¹ - سالم بن بركة براك الفايدي ، المرجع السابق ، ص

² - علي سالمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 28

المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر 2000، ص 146.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى البيئة أو محيط العمل المادية منها أو المعنوية . و يمكن أن نتطرق إلى ذلك بنوع من التفصيل:

الدافعية الفردية: يتوقف مدى النجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في وقت العمل وحسب روينر فالدافعية هي "الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع ببعض الحاجات الفردية".

وللإشارة فالبدائيات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل التون مايو وزملائه في المصنع و سترن اليكتريك منذ عام 1929، والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات العلاقة المباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم، لقد تحفز الأفراد للعمل مجرد شعورهم بان الإدارة مهتمة بهم، وهذا شجعهم على التفاعل اجتماعيا والمساهمة في إعطاء الأفكار، وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي كان لها أثر كبير على سلوكياتهم في العمل، ومن ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر، فالمديرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترموا طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم، ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فإن على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد(صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئة، واهتمامهم...الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم¹.

¹ - محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد الحميد البشابشة ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة و التطبيقية ، المجلد 3 ، العدد 2 ، 2006 ، ص 6

المطلب الثالث: القدرة على الأداء: وتعني استطاعة العامل على أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً ، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة ، حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال¹.

بيئة العمل : وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، و مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية²، أما البعض من الباحثين فقد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي³:

- الجهد المبذول.

- القدرات والخصائص الفردية.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

مما سبق يتضح عدم وجود إتقان بين الباحثين حول محددات الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

1- أن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست في محددات فئة أخرى.

¹ (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية) ، مفهوم الأداء الموقع الإلكتروني 2019/04/14www Hrdiscussion

، التوقيت 11 سا

² - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل النشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 ، 2004 ، ص 325

³ - خالد حمدي الحربي ، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض ، 2003 ، ص 51

2- أن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في المنظمة أخرى.

3- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

المبحث الثالث: خطوات تقييم الأداء.

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من الرؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا تخطيطاً جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.¹

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا في تقديم عدد محدوداً وواضحاً من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاماً مقبولاً لا يكون أساساً في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيم يلي :

المطلب الأول: وضع معايير قياس الأداء.

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومن وجهة نظر الموظفين، يجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على توصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على النحو المناسب والدقيق فإنه يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي للوصول إلى المستويات المقبولة (أوغير مقبولة) لأداء الموظفين، وهناك 04 اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي².

أ/الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها

¹ - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 261.

² - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 517.

من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية و القصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوشة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء ، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعة والعوامل الديموغرافية الأخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

ب/الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في الأوقات المختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر ومن شخص إلى آخر .

ج/التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو تدريب والتطوير.

د/القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي¹.

المطلب الثاني: الجانب القانوني لمعايير الأداء.

عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو القوانين العاملين على توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير محددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.

¹ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 142- 143

- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بجرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلا.
- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.
- ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وثيقة تستند عليها عملية تقييم الأداء حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم¹.

المطلب الثالث: قياس الأداء.

تتضمن هذه الخطوة جميع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين و متابعتهم - التقارير الإحصائية - التقارير الشفوية - التقارير المكتوبة.
- إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء².
- ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على انه يمكن لها أن تقوم بعملية القياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في قياس وتقييم أداء العاملين.
- أ/الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرووسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرووسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل إلا أن هناك بعض الكتاب يحدرون من الاعتماد بشكل كلي و نهائي على الرئيس المباشر فقط إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية، لذلك يؤكدون على

¹ - سيد محمد جاد الرب ، المرجع السابق ، ص ص 519 520

² - سهيلة محمد عباس ، المرجع السابق ، ص 144

ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه وذلك ضمناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة بشكل نهائي¹.

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

* إمكانية الربط بين نتائج التقييم واتخاذ القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

* ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون زملاء، سواء الإشراف وانخفاض الجودة أو الكثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ².

ج/تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ولا بد لنجاحه من توفير قدر من الثقة بين الموظف وزملاءه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بالمعلومات القيمة، لا سيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف، ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في المنظمة حيث يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة³.

د/المرؤوسين: والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على المعلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، ولذلك السبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية إلا أنه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه ورأي مرؤوسيه

¹ - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص 103.

² - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 232

³ - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، مرجع سابق ، ص 272

فيه، مما يساعد على تدارك أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بواسطته يمكن الحد من احتمال تمييز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه¹.

هـ/ تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة للبحث عن أفضل السبل لرفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو منخفضة². ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة من الجوانب السلبية في الأداء أن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على المشاعر واتجاهات العاملين³.

و/ مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحياناً من مجتمع لمجتمع آخر فالمجتمع الأمريكي ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما المجتمع الياباني ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد الأكثر من سنة واحدة بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري و سنوي أو أي توقيت معين وفي العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة⁴.

¹ - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 105

² - نفس المرجع ، نفس الصفحة

³ - سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص 145

⁴ - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 168

ي/ اتخاذ القرارات الصحيحة المناسبة بعد الانتهاء من التقييم : ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل، ومن الضروري الاهتمام بنتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم، ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة.¹

1/ الأخطاء و مقومات فاعلية تقييم الأداء:

أخطاء تقييم الأداء: قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة أو موضوعية التقييم وأهم هذه الأخطاء هي :

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

1-1 أخطاء النسيان : فمعظم التقديرات من المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ماتكون سنة وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 305 - 306

ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثاليا في هذا الوقت أو قبله بقليل.

1-2 أخطاء التقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشيع هذه الأخطاء كلما افتقرت طريقة للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، وبتأثير مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف، وأساء موظف، و تنتفي قيمة وغرض تقييم الأداء.¹

1-3 خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:

الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

1-4 خطأ التحيز الشخصي: يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.²

- تأثير الرؤساء بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم :

في كثير من الأحيان تعد تقارير عن العاملين في نهاية فترة معينة، عادة ما تكون سنة، والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوس طوال السنة.³

أ/ مقومات فاعلية تقييم الأداء: يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء.⁴

1 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة

2- فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 154.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 288.

4 - أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق ، ص 342.

- الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة و مقيمين.
- وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس رصدًا للأخطاء بل جزءًا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمي، حيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير و مجالات التقييم ونتائجه.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات يسهل نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية).
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقًا أو تجاوزًا لواجبات الوظيفة.
- تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم، قد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عدد كبيرًا من الرؤساء يعزفون عن استخدام المعايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو المستهلكة للوقت أو الجهد فوق العادي.
- اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.
- تدريب كافٍ للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، وفهم السلوكيات العاملين، و تحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار - كرؤساء مقيمين - مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك ويتعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشد كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسًا موضوعيًا للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلاً أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما أن يتضمن التدريب دراسة الحالات

تتناول طريقة أو طرق التقييم تم تنافس مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، تم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتمون لتحديد أنسب طرق التقييم.

- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها، وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية الأداء وفاعلية تقييميه، فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.

- اتصال فعال بين الرئيس ومرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصرحة وتقبل النقد الموضوعي.

- مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

- دورية التقييم على مدى العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة أشهر، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلا من يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس بإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشهم فيه أولا بأول ويوجههم إلى تداركه .

يتناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو مجموعة الوظائف التي يكون شاغلها محلا للتقييم، جعلت نتيجة تقييم الأداء علنية وليست سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته و ضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط القوة أولا بأول.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

إن عملية التقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحتهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل ومن يتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية¹، من هنا يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء على أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين النتائج هذه والأهداف الموضوعية مسبقا، مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ

¹ - أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، المنشأة المعارف ، مصر ، دط ، 2004 ، ص

القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات، لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت بالاهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في قدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو تعديل في العمل أو العاملين أو تنظيم أو طريقة العمل والمشاركة في وضع المستوى الأداء الأمثل، أي أن النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد للمرحلة القادمة، تبعاً لها كل الطاقات والإمكانيات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة¹.

بالإضافة إلى هذا، فإن عملية تقييم الأداء ترتبط أساساً بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأن هناك علاقة ترابطية بين التخطيط لاستخدام هذه الموارد وبين تقييم الأداء، على اعتبار أنه المرحلة التي تكشف للمسؤولين مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة، وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر و أبعد من ذلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالاً امثلاً².

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

أ / تعريف تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهذه الوظيفة ذات المبادئ والممارسات عملية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر، إذا أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها³، ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "عملية إصدار حكم أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات

¹ - صالح بن نوار ، مرجع سابق ، ص 93

² - نفس المرجع ، ص 94

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 284

تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم¹، ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"² وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف فقط، ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء" مثل الحاجة إلى تكوين وتوجيه العاملين، وتغيير أنظمة الأجور والحوافز.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"³.

ويعرف أيضا بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفته أخرى"⁴.

كما يعرف أيضا بأنه: "رصد وتحليل وتقييم مسؤوليات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بين الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة"⁵.

ومن خلال استعراضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن وضع التعريف الإجرائي الآتي :
"تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة وهادفة، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء

¹ - عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون ، مرجع سابق ، ص 259

² - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص 509

³ - عبد المالك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم) ، مجلة العلوم إنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول ، نوفمبر 2001 ، ص 95.

⁴ عبد الناصر موسى ، تقييم الأداء الأفراد كأداة لرفع أداة المنظمات الموقع الإلكتروني www.Webreview.dz

⁵ - طاهر محمود الكلالده ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 185.

الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل".

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء. تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف¹.

أ/ أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسات :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد الاحتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.

- رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم على التقدم والتطور.

-تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

-مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب/ أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين :

-دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقة الجيدة مع المرؤوسين و التقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

ج/ أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين :

- تجعل الموظف أكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده مبدولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع الموظف للعمل بالاجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه بالاحترام وتقدير رؤساءه معنويا وماديا،وحسب "خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة" فإن موضوع تقييم أداء العاملين حظي

¹عدنان ماشي والي ، تقييم الأداء الوظيفي ، الموقع الإلكتروني www.kenanaonline.com.

بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤوليتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط التالية:

✓ **تخطيط الموارد البشرية :** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفأة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين¹.

✓ **تحسين الأداء و تطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها، تم إن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن

¹ - خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن ، ط4

الاحتياجات التدريبية وتحديد لها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

✓ **وضع نظام عادل للأداء:** من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله ("وليس للإنسان إلا ماسعى") ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

✓ **إنجاز عمليات النقل و الترقية :** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابلية إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو المراكز الوظيفية التي تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل والاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.¹

✓ **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير مناصب لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات .. الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في المؤسسة وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج

¹ - خضير كظم حمود ن ياسين كاسب الخرشة ، المرجع السابق ، ص 153

والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية .

إن أهمية الحقائق التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد الى الأفاق المتعددة من الأهداف ولذا يجب اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز عليها في التطوير الهادف للأداء.¹

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وإنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل الوظائف أعلى منها، ويمكن التطرق إلى أهم هذه الأهداف على النحو التالي²:

أ/ الأهداف الإدارية: وتتمثل في تشخيص الأداء المتميز أو غير عادي، والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجوه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

ب/ الأهداف السلوكية: وتتمثل في التعرف على المواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدها القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضى والروح المعنوية لدى العاملين.

ج/ الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب

¹ - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة ، المرجع السابق ، ص 154

² - محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص ص 192 - 193

لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته وسلوكيات والخصائص اللازمة للآداء الإستراتيجي¹.

د/ الأهداف التنموية : يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الآداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب آدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الآداء تسعى إلى تنمية آدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الآداء والتي تعكس نواحي الضعف في الآداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الآداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الآداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو علاقات العمل²... إلخ

هـ/ عناصر نظام تقييم الآداء: النظام الجيد للتقييم يتضمن كل مايلي³:

- أغراض التقييم: والتي يمكن أن تكون بسيطة أو الأغراض الأخرى كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب... إلخ.

- عناصر التقييم: أي القائمة بجوانب الآداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه والتي قد تشمل الإنتاج، النوعية، المواظبة... إلخ.

- معايير الآداء: أي معيار لما يعتبر أداء جيداً أو ضعيفاً.

- البيانات: التي تستخدم في التقييم و التي قد تكون بيانات موضوعية أو ذاتية.

- تحديد أساس التقييم: والذي قد يكون مطلق أو نسبي.

- أدوات التقييم: والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.

- مواعيد التقييم: والتي قد تكون مرة في السنة أو مواعيد أخرى.

الأطراف تقييم من منظمة إلى أخرى، تبعاً لأنشطتها أو خدماتها ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، في إطار المنظمة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية ومنها الحديثة.

أ/ الطرق التقليدية:

¹ - سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط2 ، 2006 ، ص 139

² - سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص 223

³ - سعاد نايف بزنوطي ، مرجع سابق ، ص383

أ-1- طريقة الصفات أو المسلمات¹:

ويتم وفقا لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتمادا المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية :

- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء، وعلاقة الموظف برؤسائه، وعلاقته مع زملائه، والمحافظة على الدوام الرسمي وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعامل.
- إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن درجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف وهكذا.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها.
- يتم وضع عناصر الأداء و الدرجات داخل نموذج يتم إعداده لتقييم الأداء.
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم وفي المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يقوم من خلالها بتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالتالي :

90-100 ممتاز.

80-89 جيد جدا.

70-79 جيد.

60-69 متوسط.

50-59 مقبول.

49 فأقل ضعيف.

يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص ص 154 155

والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا تحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان¹.

أ-2- طريقة مقياس المعيار المختلط: وهي طريقة من طرق تقييم أداء العاملين في إطار السمات والصفات والخصائص المتوافرة لدى العاملين، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة تم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعايير المحددة في إطار المقارنة التالية (أضل من)، (مساوية ل) ، (أقل من) ، وفيما يلي مثلا لهذه الطريقة :

المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل المعيار من المعايير التالية:

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

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

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

- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة)².

من أهم المزايا التي يتصف بها مقياس المعيار المختلط أنها تعتمد على العوامل الموضوعية في التقييم ولكي يكون المدخل أكثر عدلا بالتطبيق فإنه ينبغي أن تؤخذ آراء الأفراد الذين يتأثرون باستخدام هذا النمط من تقييم الأداء، أما الانتقاء الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 157

² - سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، 2008 / 2009 ، ص 530- 531.

على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة¹.

أ-3- طريقة الترتيب: وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا و ميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم "1" و يختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف، و يلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع²، ويوجد ثلاثة طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجباري.

أ-4 الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بان يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة الكفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 12 فردا فإنه يسجل أكثر كفاءة في رقم 1 وأدنى كفاءة في رقم 12، ويستبعد الإسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، ويسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

تم يتم التكرار العملية للمرة الثالثة لاستيفاء الاسم أمام الرقم 3 والرقم 10، ثم تتوالى هذه العملية إلى أن يتم ترتيب جميع أفراد المجموعة، والصعوبة التي تواجه القائم بالتقييم في منطقة الوسط في القائمة حيث تصبح الفروق في الأداء طفيفة جدا، ولذلك قد يتم الاستعانة بأكثر من شخص يقوم بالتقييم ممن لهم دراية بطبيعة عمل المجموعة تم تؤخذ المتوسطات، أو يتم مناقشة الاختلافات والإتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع الأعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل وأكبر كثيرا من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الأفراد.³

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 158

² - أحمد أبو السعود محمد ، مرجع سابق ، ص 58 و ص 59.

³ - عبد الحكيم أحمد الخزامي ، مرجع سابق ، ص 109

- ويتم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ على المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ويقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمد كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا: فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع العلامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعايير المستخدمة وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد تم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين لأداء العمل ومن أكثر العيوب على هذه الطريقة أن المقارنات فيها تصبح غير متناهية سيما إذا كان عدد العاملين المراد تقييم أدائهم كبيرا ويستنزف جهدا واسعا في إنجاز تلك المقارنات¹.

أ-5 التوزيع الإجمالي والاختباري: وهي إحدى الطرق المتفرعة من منهج السمات في تقييم الأداء حيث تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف أو الملاحظ باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح و غير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ماتكون في الشكل الثنائي (زوج من البنود)، فالمقيم يقوم باختيار إحدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يصف بصحيح السلوك الناجح للوظيفة، وعلى سبيل المثال قد تشمل هذه الأزواج (الثنائيات) مايلي :

- | | |
|------------------------------|---|
| أ1 - العمل صعب. | } |
| أ2- العمل السريع. | |
| ب1 - يستجيب للعملاء. | |
| ب2 - يوضح المبادأة. | |
| ج1 - المنتجات منخفضة الجودة. | |
| ج2 - يفتقر للعمل الجيد. | |

أ - البنود الواردة محددة = التوزيع الإجمالي.

ب - المشرف يختار منها = التوزيع الاختياري.

و من القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:

¹ - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص ص 158 - 159

- إرتفاع التكاليف.
 - تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون الصداقة.
 - تعتبر مصدرا المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.
 - لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.¹
- يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة خاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت القائمة النهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص أو آخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعده هذه الطريقة في الحكم على رتب الأفراد المقيمين بدقة من القائمة:
- ممتاز - جيد جدا - متوسط - دون المتوسط - ضعيف .
- التوزيع الإجباري يجبر الشخص القائم بالتقييم على تقسيم العاملين على تلك الرتب.²
- أ-6- طريقة التقييم المقالي:** وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بالكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، من الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصفا لرأيك الشخصي لأداء هذا الفرد متضمنا :
- كمية وجود الأداء المتحقق.
 - المعرفة المتعلقة بوظيفته.
 - قدرته على التكيف مع العمل.
 - علاقاته مع زملاءه و العاملين معه.
 - ماهي نقاط القوة والضعف في أدائه وهكذا³ تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم حيث يضيف معلومات جيدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على تطوير المواهب الخاصة وأيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة مايلي:

¹ - سيد محمد جاب الرب ، مرجع سابق ، ص ص 531 - 532

² - عبد الحكم أحمد الخزامي ، مرجع سابق ، ص 109.

³ - خضي كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص 160.

- أنها تستهلك وقتا كبير للإعداد واختيار البنود و السمات الفريدة، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط التشكيل وتنظيم البنود.

- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة¹

أ-7- طريقة المقياس الرتبي البياني: وتتم من خلال اعتماد الأسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل الغياب، الدقة في أداء التعاون... إلخ ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، يقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة و يضع القيمة الملائمة لها، ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم، وتتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كبيرة أو صغيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو نشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... إلخ، المشكلة الأخرى تتعلق باختيار معايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المراد بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء²

ب/ الطريقة الحديثة:

ب-1- طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي، عن هذه الطريقة ذات الأهمية في توفير التغذية العكسية لكل عامل حول أدائه وتساهم في تقليل التحيز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقا وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.³

¹ - سيد محمد جاب الرب، المرجع السابق، ص ص 532، 533

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ص ص 160-162

³ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، 150

ب-2- قائمة المراجعة: هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد أو سماته، وتتطلب أن يؤشر المدير " بنعم " أو "لا" على كل سؤال.

هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء و يمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره، استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، إن إعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك تصلح للمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.¹

ب-3- طريقة الإدارة بالأهداف: ظهرت طريقة تقييم الأداء بالأهداف والنتائج على رؤية جديدة في الإدارة، حيث أنها تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، كذلك تحسين مناخ وظروف العمل المناسبة، ويمكن تلخيص خطوات هذه الطريقة في الآتي:

- يشترك الرئيس والمرؤوسين معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة .
- في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوسين الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوسين.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يجتمع الرئيس والمرؤوسين على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوسين في تحقيق أهداف وتحديد العقبات.
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مرؤوسيه للتغلب على العقبات التي تعترضه.
- بعد انتهاء دورة التقييم يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمستهدف تحقيقه.
- ويجب في كل الحالات أن تكون جميع الخطوات موثقة وتمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتا طويلا بالإضافة إلى الحجم الكبير من المستندات والأوراق المتداولة.²

¹ - سعاد نائف برونوطي ، مرجع سابق ، ص ص 407 - 408

² - أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 67.

ب-4- طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية: ¹ BARS و تتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعدا هاما للآداء الوظيفي، و هذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان حسب رأي الخبراء، يتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو أبعاد المرتبطة بالوظيفة.² تتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على السلوك الموظف وليس صفاته.

- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم.

- توفير التغذية العكسية الجيدة للموظفين.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

تقتضي وقتا وجهدا لإعدادها وتتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.³

ب-5- مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري): يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الآداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام هذه الطريقة من المقيم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به حيث هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد التي يستحقها و فق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للآداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الآداء.

¹ يشير مصطلح BARS: Behaviorally Anchored Rating Scale-

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 535.

³ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 214.

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

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه و عناصره و كذا طرق التقييم سواء كانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات تقييم الأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل الأداء وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم تلك المؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة .

¹ - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ، ص ص 165 - 166

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

تمهيد.

تعريف المؤسسة.

عرض و تحليل الفرضيات.

عرض و تحليل الفرضية الأولى.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.

عرض و تحليل الفرضية الثانية.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.

الإستنتاج العام للدراسة.

التوصيات.

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني للبحث أحد الجوانب الهامة، حيث لا يمكن لأي باحث الأستغناء عنه، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ميدان الدراسة، وخصائص العينة و التعريف بالمؤسسة وخصائص العينة وتحليل الجداول والبيانات ومناقشة الفرضيات وعرض وتحليل الفرضية الأولى والإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى وعرض وتحليل الفرضية الثانية والإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية والإستنتاج العام للدراسة.

1- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الأول: مجالات الدراسة:

- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2019/2018 وقسمت الدراسة إلى قسمين: القسم النظري من شهر جانفي إلى نهاية مارس 2019 حيث تم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة و المدخل النظري... و القسم الميداني.

- **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة في مقر ولاية غرداية، و تم إختيار مديرية الإدارة المحلية كمجال للدراسة لإحتوائها على عينة مجتمع الدراسة و المتمثلة في الموظفين في مصالح الإدارة، ويقع مكان الدراسة في مديرية الإدارة المحلية غرداية بمقر الولاية.

- **المجال البشري:** يشمل المجال البشري للدراسة، وتتمثل في الموظفين في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي، بمختلف مستوياتهم التعليمية والرتب الوظيفية، داخل مقر المديرية المتواجدين فعليا وبشكل دائم ومستمر.

- الدراسة الإستطلاعية:

- **المرحلة الأولى:** الزيارة الاستطلاعية للحصول على المعلومات والعموميات حول البحث العلمي كان 2019/01/10 والجدير بالذكر أن المرحلة الاستطلاعية كانت قبل هذا التاريخ كوننا قد فكرنا في القيام بهذه الدراسة في مديرية الإدارة المحلية وهي المجال الذي كوننا موظفين فيه تلك الفترة من الدراسة تم التركيز على قراءات وجمع البيانات والمعلومات التي تخص وتخدم موضوعنا وكيفية بناء الإشكالية.

- **المرحلة الثانية:** وكان فيها النزول الفعلي للميدان وذلك فيفري 2019 وفي هذا التاريخ بالضبط توضحت لنا الفئة التي ستطبق عليها الاستبيان.

- المرحلة الثالثة: مرحلة إنجاز الاستمارة، حيث قمنا فيها مراعاة توجيهات الأستاذ المشرف الذي سجل وقدم مجموعة من الملاحظات التقييمية والتصحيحية وتعديل ما يلزم منها لتصبح في شكلها النهائي.

- بعدها طبقت الاستمارة في صيغتها النهائية وهذا في مارس 2019 وكان النزول بها إلى الميدان في يوم 2019/03/10 وهذا للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتفريغ البيانات وتحليلها.

تعريف المؤسسة:

هي المؤسسة التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية، ولا يحق للمسؤولين التصرف فيها إلا بموافقة الدولة.²

فالمؤسسات العمومية إذا هي عبارة عن مرفق عام ، به مجموعة من الأشخاص داخل هيكل تنظيمي لممارسة أنشطة عامة بغية تحقيق أهداف حكومية عامة مسطرة ، خدماتية للشعب تحت الرئاسة العليا في الدولة ، و تتمتع بالشخصية المعنوية تكون مستقلة بذاتها كما أنها تخصص مبالغ مالية لصالح الشعب.

تعريف مديرية الإدارة المحلية:

مديرية الإدارة المحلية مقرها ولاية غرداية، والتابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، تقع في وسط المدينة شارع ثنية المخزن غرداية. وهي إقليم تابع لهيكل ولاية غرداية، وهذا تبعا للجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 50 المؤرخ: في يوم الاحد 15 ربيع الثاني من عام 1416 هـ الموافق ل: 10 سبتمبر 1995 م، المرسوم التنفيذي رقم: 265/95 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1416 هـ الموافق ل: 06 سبتمبر 1995 م. و بموجب المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه الذي يحدد صلاحيات المديرية من مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعدها وتنظيمها وعملها حسب المادة الخامسة منه الذي تكلف مصالحه الثلاث وهي مصلحة المستخدمين والتنشيط المحلي ومصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية.

²-صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعي، بن عكنون، الجزائر، ط، 2003، ص 24.

و مديرية الادارة المحلية هي مديرية لامركزية و التي تمثل الاعمال التي تمارسها تحت سلطة الوالي في الولاية. وهي مؤسسة تسعى لخدمة الصالح العام في تسيير اموره و المساهمة في التنمية الاجتماعية وهي مؤسسة حكومية تابعة للولاية خاضعة لقوانينها.

إن اللامركزية الإدارية تقوم على توزيع الوظيفة الإدارية في الدولة بين السلطة المركزية والسلطات الإدارية المحلية ، تباشر اختصاصاتها في هذا الشأن تحت وقاية السلطة المحلية تتمتع بنوع من الإستقلالية تحددها القوانين والمراسيم إذا فالمعيار الأساسي للامركزية هو استقلال الهيئات المحلية كما أن نشاط الإدارة المحلية يتمثل في كل الأعمال التي تمارسها تحت سلطة الولاية والتي تعتبر بمثابة القائد الإداري لها وحلقة إتصال بينهما وبين السلطة المركزية فهي مندوب الحكومة، و يبرز دور الجماعات المحلية في التنمية من خلال احتوائها عدة مؤسسات ذات طبيعة إدارية وإقتصادية وتجارية.

ومن خلال الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية فإنها تشمل على ثلاثة (03) مصالح وهي :

_ مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية.

_ مصلحة الموظفين.

_ مصلحة التشغيل المحلي و الإعلام الألي و الصفقات والبرامج.

بحيث كل مصلحة تتفرع إلى مكتبين أو ثلاثة للقيام بالمهام الموكلة إليها.

1- مهام مديرية الإدارة المحلية :

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95_295 المؤرخ في 06/09/1995 يحدد صلاحيات مصالح

والشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها وعملها وحسب المادة الخامسة منه تكلف مصالح

الإدارة المحلية على الخصوص بما يلي :

_ تعدد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية كما تسهر على تنفيذها

حسب الكيفيات المقررة.

- _ تدرس وتُقدّم وتُضخّ كميّات تسيير المستخدمين المعيّنين لدى المصالح المشتركة في الولاية.
- _ تدرس وتُطور كلّ عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.
- _ تُجمع كلّ الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.
- _ تقوم بكلّ دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.
- _ تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.
- _ تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.

2- تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية:

1_ مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية:

تقوم على تسيير كل أنواع النفقات والإجراءات التي تقوم بها الولاية وذلك حفاظا على الأموال والممتلكات العمومية، وتضم هذه المصلحة المكاتب التالية:

- ✓ مكتب ميزانية الدولة.
- ✓ مكتب ميزانية الولاية.
- ✓ مكتب الممتلكات.
- ✓ ميزانية الدولة: هي ميزانية غير متمركزة للدولة تضم جميع نفقات المصالح المركزية الغير مركزية وتحضر و ترسل إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية على شكل اقتراحات وقرارات تنفيذية في الولاية وترسل وفقا لقانون المالية المصادق عليه من طرف الحكومة في إطار مرسوم تشريعي في الوزارة في إطار مرسوم تنفيذي يتم توزيع الاعتمادات مركزيا ثم تنال كل ولاية حصتها بواسطة وثائق ومستخلصات الأمر بالصرف توزع هذه الاعتمادات المالية على فرعين: فرع التسيير وفرع التجهيز.
- ✓ ميزانية الولاية: إن ميزانية الولاية تعتبر العنصر الأساسي في تحقيق عملية التنمية بحيث لا يقتصر مفهوم هذه الميزانية على جدول تقدير للإيرادات وترخيص للنفقات وإنما مغزاها لا يتجاوز ذلك.

✓ **الممتلكات:** يعتبر مكتب ممتلكات الولاية المحرك الأساسي لمصالح الولاية ويقوم بتنسيق الميزانيتين ويهتم بالطلبات ويقوم بتوزيع أو تقديم الفاتورة للمكتب المختص الذي يقوم بالالتزام والتسديد حسب التقيد والاختصاص و يقوم المكتب بتوزيع كل المقننات وبتزويد المصالح الإدارية بها.

2_ مصلحة التنشيط المحلي و الإعلام الآلي و الصفقات و البرامج:

تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب هي:

_ مكتب الصفقات والبرامج.

_ مكتب ميزانيات وممتلكات البلديات.

_ مكتب الإعلام الآلي.

✓ **مكتب ميزانيات و ممتلكات البلدية:** يكلف بمتابعة ومراقبة ميزانيات البلديات من خلال

التأكد من مشروعيتها وخلوها من الأخطاء المحاسبية، كما يراقب الصفقات التي تبرمها البلدية، بالإضافة إلى مراقبة ملفات العجز التي تقدمها البلديات والتأكد من صحة الأرقام ثم إرسالها للوزارة الوصية.

✓ **مكتب الإعلام الآلي:** يعتبر هذا المكتب ذو طابع تقني إذ يقوم بمعالجة المشاكل التقنية التي

تعترض مصالح الولاية وتقديم الاستشارة التقنية لها في هذا الإطار.

✓ **مكتب الصفقات و البرامج:** يقوم المكتب بإنشاء المشاريع التابعة لوزارة الداخلية عدا ما

تتعلق منها بالبلديات وهذا استنادا للمعطيات التي يتلقاها من مديرية التخطيط ومثال ذلك: مقرات الدوائر ووحدات الحماية المدنية.

3_ مصلحة المستخدمين:

وهي من اهم المصالح بالمديرية وتتكون هذه المصلحة من مكنتين هما:

_ مكتب تسيير وتكوين موظفي الولاية.

_ مكتب تسيير وتكوين موظفي البلديات.

✓ مكتب تسيير وتكوين موظفي الولاية: يتولى مهمة الإشراف وتسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية (الديوان، الأمانة العامة، مديرية الإدارة المحلية، مديرية التنظيم والشؤون العامة، المفتشية العامة، الدوائر). وذلك من مختلف الجوانب: التنصيب والترقية، الأجر العطل، الإحالة على التقاعد...، كما يتولى تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية.

✓ مكتب مستخدمي البلدية: إن هذا المكتب لا يتولى مهم التسيير المباشر لأن هذه العملية تتم على مستوى البلديات، وإنما يقوم بعملية الرقابة أي يمثل السلطة الرئاسية أو السلمية وذلك عن طريق مراقبة مدى شرعية قرارات توظيف المستخدمين الجدد، قرارات الإحالة على التقاعد أو قرارات العزل.

المطلب الثاني: مجتمع و عينة البحث وخصائصه:

إن مجتمع البحث يتمثل في الموظفين التابعين لمديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية غرداية ، وقد تم اختيار هذا المجتمع على أنه هيئة تابعة للمؤسسات العمومية محل دراسة، وبالتالي فهو يضم مجتمع الدراسة.

- عينة البحث:

العينة المدروسة تمثلت في المسح الشامل وتألفت من 60 مبحوث تم اختيارهم من أصل 119 موظف من العدد الإجمالي الموجود فعليا داخل مقر المديرية، وتم بحيث تم انتقاءهم من مختلف المصالح والمكاتب الموجودة داخل مديرية الإدارة المحلية، وقد تم مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة حتى تكون الاستجابات التي أجريناها معهم معبرة عن حال وواقع التكوين في النطاق العام للمؤسسة، وضرورة قياس وجود التكوين وأهميته في تحسين أدائهم الوظيفي معتمدين على المسح الشامل هدفنا الوصول إلى أكبر قدر ممكن الإجابات المختلفة.

ونظرا لتزامن الدراسة الميدانية، وإستجواب الموظفين مع بداية فترة العطل السنوية وبداية شهر رمضان الفضيل، والذي بدوره أثر علينا للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين.

المطلب الثالث: منهج البحث و أدوات جمع البيانات:

المنهج في البحث العلمي يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقدر الوصول إلى الحقيقة في العلم فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة¹.

إعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة من ذلك يمكن القول أن دراسة حالة هو منهج متميز يقوم أساسا على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل الذي يحتويها، أي أن منهج دراسة الحالة نوع من أنواع البحث المتعمق في وحدة فردية أو اجتماعية أو مصنعا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا عاما، بهدف جمع البيانات والمعلومات المستفيضة عن الوضع القائم للوحدة، وتاريخها وخبراتها الماضية وعلاقتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي ينتمي إليه. هذه الحالة أو الوحدة، بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه².

ويعرف أيضا على أنه المنهج الذي يقوم على إقراض الحالة القابلة للدراسة وتكون مع المجال الذي تفاعل داخله، وبالتالي لا يمكن أبدا فهم معاني الجوانب المبحوثة وأهميتها على مستوى أي حالة مهما كان نوعها خارج إطار المجال الذي تتفاعل وسطه³.

أما عمار بوحوش يعرفه على أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا، أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة في تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المشابهة لها¹.

لقد تم اعتمادنا هذا المنهج قصد جمع وتحليل ومعرفة السمات العامة للمبحوثين، وحجمهم ووظف إلى ذلك أهمية التكوين فيما بينهم، وانعكاسه على تحسين الأداء لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

1_عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 ص99.

2- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2002 ص96.

3 - أحمد بن مرسللي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر ط3 2007، ص 3.

1- أحمد بن مرسللي نفس المرجع، ص 131.

• أدوات جمع البيانات:

وبالنسبة لبحثنا ولجمع البيانات اللازمة للدراسة فإننا لجأنا إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اعتمدنا على الملاحظة كأداة مساعدة، وإستمارة الاستبيان بالمقابلة.

1- الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها: "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظه وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات"¹.

وتستخدم هذه الأداة كثيرا من الأحيان في الدراسات الإستطلاعية والإستكشافية.

وتحاول هذه الدراسة تحقيق أهدافها والإجابة على التساؤلات التي أثرت في الإشكالية.

ومن خلال جولتنا الاستطلاعية بالملاحظة وعند قيامنا بمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية غرداية والتأكد من أسئلة الاستمارة حيث أجاب عليها بطلاقة بعيدا عن التخمين أو تجنب الإجابة الغير صريحة، وذلك لكي نتفادي طرحها في الاستبيان الذي سيوجه لمبحوثين الدراسة فيما بعد، وكذلك اعتمدنا على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين بمديرية الإدارة المحلية من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية مهامهم بعد التكوين، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية مع عدد الموظفين وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة وليست رسمية.

2- الاستبيان: الإستمارة بالمقابلة.

يعرف الاستبيان في الأوساط البحثية العلمية تحت أسماء عديدة: الاستقصاء، الاستفتاء، الاستتبار وكلها كلمات تقيد الترجمة الواحدة لكلمة Questionnaire أو Sondage في اللغة الفرنسية.² ويعرف أيضا أنه أداة يستخدمها باحثو البحوث التربوية على نطاق واسع، للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف، الأساليب القائمة بالفعل بالإضافة إلى استخدامه في البحوث التي تقيس الاتجاهات والأداء والخبرات السابقة وربطها بالسلوك الحالي، من خلال الإجابة على عدد من

¹ فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، (سلسلة العلوم الاجتماعية) منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص 189.

2- مرجع سبق ذكره، ص 116.

الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنيته ،ويقوم المجيب بملئه بنفسه ويسلم أو يرسل هذا النموذج لعينة كبيرة نسبيا من أفراد مجتمع البحث وذلك لأن العينة يجب أن تكون ممثلة بجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها.³

أولا - تصميم الاستبيان:

أما فيما يخص استمارة دراستنا قمنا بتصميمها وفق ما يتطلب ومتغيرات الدراسة كون موضوعنا يتحدث عن دور التكوين في تحسين الآداء الوظيفي لموظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية وخصصنا لكل متغير محور لذلك على النحو التالي:

المحور الأول: يتمحور حول المعلومات الشخصية.

المحور الثاني: حول برامج التكوين للموظفين ومدى مساهمتها في تحسين الآداء في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، وقمنا بصياغة أسئلة تتناسب مع دراسة وتحليل هذا الأسلوب كإهتمام المؤسسة بحاجات ورغبات الموظفين والهدف من التكوين كان لإكتساب مهارات جديدة أو لتقليص الوقت وأهمية الدورات التكوينية.

المحور الثالث: حول الإلتزام بالعملية التكوينية ودورها في تحسين الآداء وهل تعتمد الإدارة على التكوين الخارجي بدرجة كبيرة وهل تعتمد الإدارة على تكوين الموظفين بطريقة مستمرة.

عند الانتهاء من صياغة أسئلة الاستمارة توجب علينا بعدها معرفة صدقها وثباتها، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف ، وبعد تصحيحها من طرفه قمنا بمناقشتها معه مع نهاية شهر مارس 2019 تقدمنا بطلب رسمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية لإجراء الدراسة الميدانية في كل مصلحة بالمديرية واستمرت هذه الدراسة مدة 30 يوما بعدها قمنا بتوزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين لاختبار مدى استيعابهم وفهمهم لنوعية الأسئلة المصاغة في الاستبيان، حيث أبدوا رأيا إيجابيا في ذلك بعد هذه العملية باشرنا في توزيع 70 استمارة على الموظفين كل موظف على حدى ما أخذ منا وقتا كبيرا. تم استرجاع 60 و 05 لم يتم الإجابة عنها و 05 لم تسترجع.

ثانيا: تنفيذ الاستبيان: بعد أن تم القيام بتصميم الاستمارة النهائية على ضوء النصائح المقدمة من طرف الأستاذ المشرف للاستبيان قمنا بتوزيعها.

وبعد توزيع الاستمارات تم استرجاع 60 منها ، وتم تفرغ البيانات .

إذ كان تصميم استمارة مكون من 52 سؤال إجمالي، مع مراعاة الأولوية للمتغيرات الأهم في الدراسة وفي اختيار الأسئلة تم تتبع ما قمنا به في الدراسة النظرية طبقاً للإشكاليات والفرضيات، مع العلم أنه تم الربط بين المتغيرين التابع والمستقل في عدة أسئلة، إضافة إلى تقديم اقتراحات لا تخرج عن أفكار الإشكالية والفرضية.

3- المقابلة :

هناك ترجمتان لكلمة **interview** فيطلق عليها أحيانا "استبار" وترجم أحيانا بالمقابلة والكلمتان تشيران إلى وسيلة إحدى جمع البيانات والمقابلة هي محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص.¹

والمقابلة في البحث العلمي هي اللقاء المباشر الذي يجري بين الباحث والمبحوث الواحد أو أكثر من ذلك، في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول على حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة.²

كما عرفت على أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.³ وهذا يمكن القول أن المقابلة تعتبر استفتاء شفويًا، وذلك لأنه بدلا من كتابة الإجابات، فإن المبحوث يعطي معلوماته وإجاباته شفويًا، ويقوم الباحث بكتابة هذه الاستجابات أو تسجيلها.⁴

في يوم 19 أبريل 2019 قمنا بمقابلة رئيس مصلحة الموظفين بذات المديرية السيد يحيى ابراهيم على الساعة 10:15 صباحا بمكتبه، والذي بدوره أشار إلى أهمية التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين العام ومدى سعي الحكومة في ذلك من خلال إعداد برامج التكوين، والرسكلة وتحسين المستوى إضافة إلى حرصه على تطبيق القرارات الوزارية التي تحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمئة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه والمستجدات حول شؤون العمل داخل مقر المؤسسة.

¹ - نفس المرجع سابق الذكر، ص 131.

² - أحمد بن مرسل، مرجع سابق ص 213، 214.

³ - عمار بوحوش، مرجع سابق ص 75.

⁴ - مرجع سبق ذكره، ص 131.

وفي يوم 22 أبريل 2019 على الساعة 10:00 صباحا بمصلحة الموظفين أجرينا مقابلة مع السيد عبد الرحمن الزهواني موظف بمكتب مصلحة الموظفين بالولاية، الذي عرفنا على الأساليب المستعملة في كيفية إعداد مخططات التكوين السنوي ومتعدد السنوات وبخصوص تقييم جهودات التكوين المبذولة من طرف المؤسسات.

الأدوات المستعملة في جمع و تفرغ و تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج SPSS لتفرغ المعطيات حيث يعتبر من بين أكثر البرمجيات الإحصائية استخداما من قبل الباحثين في مجالات التربية الاجتماعية، الفنية، والهندسية وحتى الزراعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

النتائج و المقارنة:

بعد عرض أهم الخطوات التي قمنا بها من تصميم للاستمارة ثم تنفيذ الاستقصاء، نحاول فيما يلي: تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال تفرغها في جداول إحصائية ومحاولة تفسير النسب والنتائج.

تفرغ بيانات من الاستمارة:

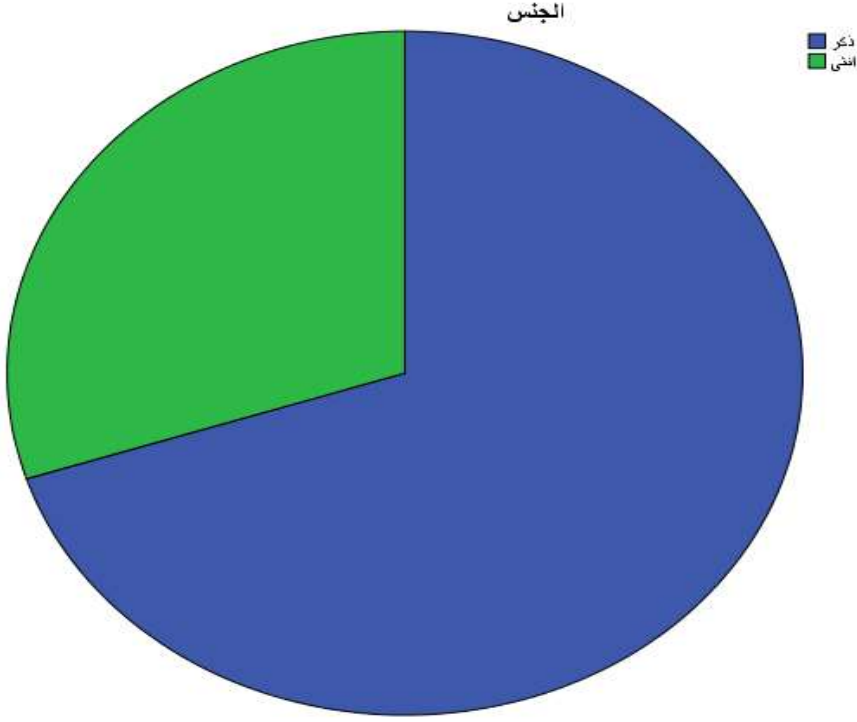
نقوم في هذه المرحلة بتفرغ ومحاولة تفسير النسب والنتائج للإشارة فإن التعليق والتحليل سوف يكون على أساس النتائج المستخلصة من الاستمارات المفرغة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل و مناقشة الفرضيات و أهم نتائجها:

جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
70%	42	ذكر
30%	18	انثى
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 01 المبين لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة 70% تليها نسبة الإناث بنسبة 30% من مجمل العينة المدروسة. من خلال ماسبق نستنتج أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث داخل مؤسسة الادارة المحلية بولاية غرداية وحتى الإناث اصبحن يعملن في المهام الإدارية داخل المراكز، إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل من منطلق أنهم مطالبون أكثر في الجانب المادي، من أجل تحمل الأعباء والتكاليف المالية العائلية.

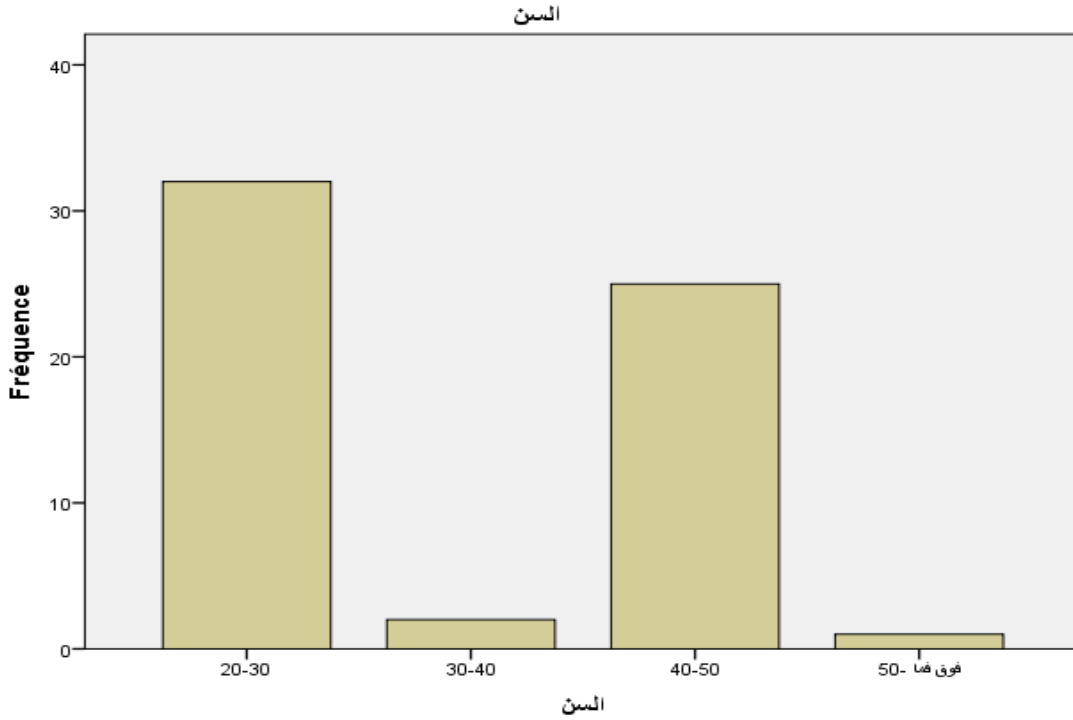


جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
%53.3	32	30-20
%3.3	2	40-30
%41.7	25	50-40
%1.7	1	50- فما فوق
%100	60	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه الإدارة هم من فئة 20-30 سنة أي بما نسبته %53.3، تليها الفئة السنية 40-50 بنسبة %41.7، و 30-40 بنسبة %3.3 و50 فما فوق بنسبة %1.7 أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة بهذه المؤسسة، فهي الأكثر تمثيلا إذ انهم الفئة الأكثر طلبا على العمل، والعمل داخل الادارة يتطلب قدرات وكفاءات بدنية ومهارات وقدرات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية، كما أن سياسة التوظيف المتبعة في

الفترة الأخيرة، خاصة يغلب عليها توظيف الشباب، وأن الشباب هم الأكثر بطالة ربما كذلك بشكل مباشر في ملاحظة أن أغلب الشباب والفئات الاجتماعية الأكثر نشاطا هي الغالبية الساحقة لعمال هذه الإدارة.



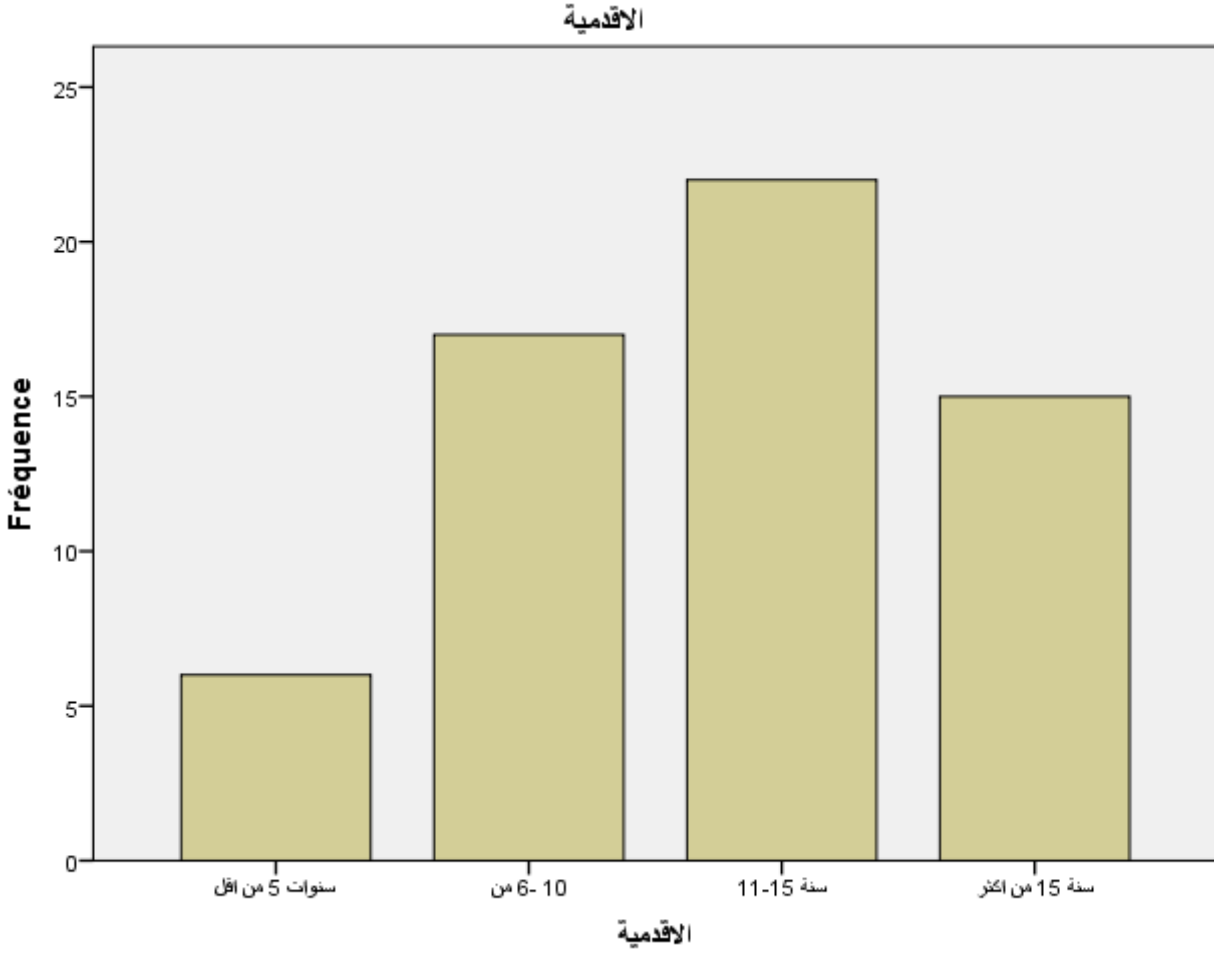
جدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية.

النسبة	التكرار	الاقدمية
10%	6	اقل من 5 سنوات
28.3%	17	من 6-10
36.7%	22	11-15 سنة
25%	15	اكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 36.7% من المبحوثين لهم أقدمية من 11-15 سنة تليها نسبة 28.3% للفئة من 6-10 سنين و 25% للفئة اكثر من 15 سنة و 10% للفئة اقل من 5 سنوات.

لقراءة المعطيات لابد من الرجوع إلى جدول الفئات العمرية والذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر، فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف والتي تسعى لخلق فرص لتوظيف الشباب

داخل الادارات تدريجيا، حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول والشيوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة.

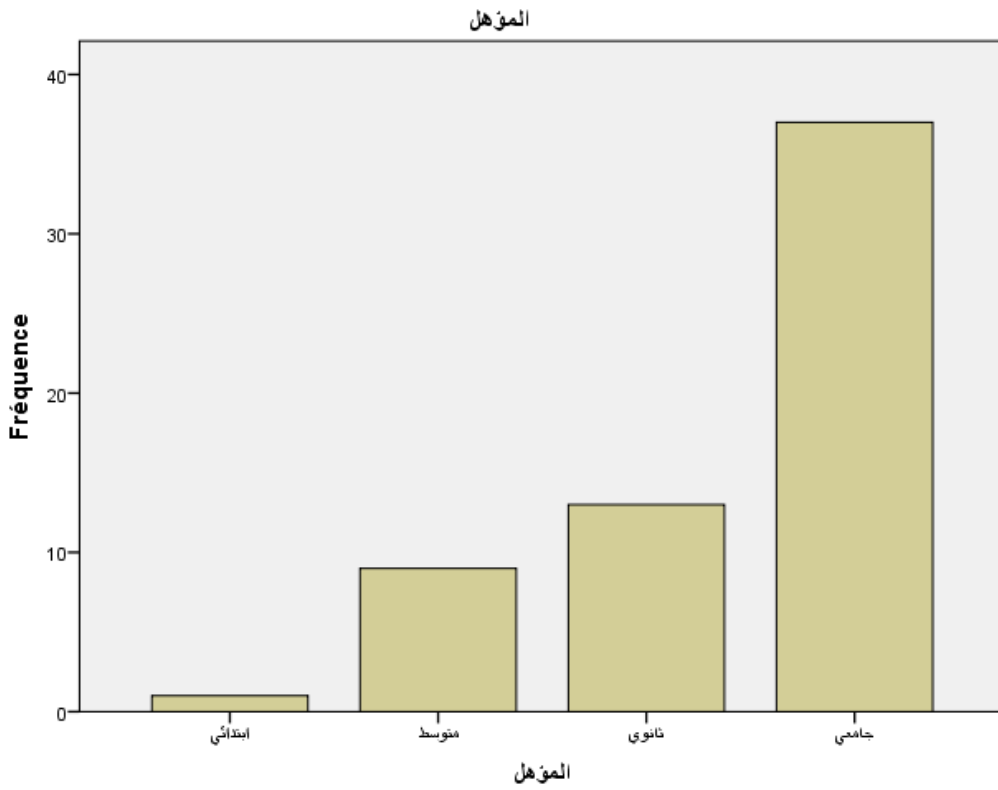


جدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل.

النسبة	التكرار	المؤهل
%1.7	1	ابتدائي
%15	9	متوسط
%21.3	13	ثانوي
%61.7	37	جامعي
%100	60	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول ان نسبة المبحوثين ذوو المستوى الجامعي تمثل نسبة 61.7% و اعلى نسبة والمستوى الثانوي تمثل 21.3% من مجمل العينة المدروسة والمستوى المتوسط بنسبة 15% وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة 1.7% .

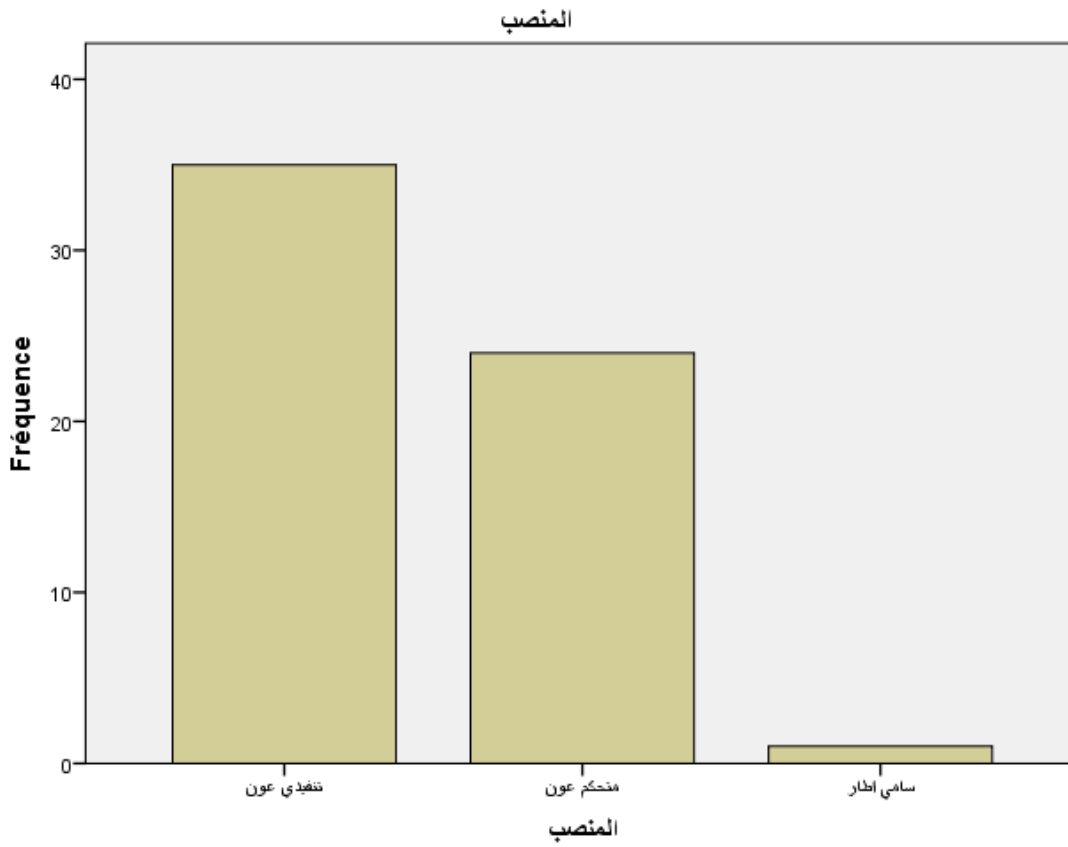
إن خصوصية الادارة المحلية تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الادارية الخاصة والتي تحتاج إلى متصرفين ومهندسين وتقنيين تكونوا في الجامعات والمعاهد العمومية والخاصة هذا ما يفسر ارتفاع نسبهم مقارنة بباقي المستويات أما المستويات المتوسطة والإبتدائية فهي تخص الأعوان والعمال المهنيين ممن يشتغلون بالنشاط البدني أكثر.



جدول رقم 08: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب.

النسبة	التكرار	المنصب
58.3%	35	عون تنفيذي
40%	24	عون تحكم
1.7%	1	اطار سامي
100%	60	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم اعوان تنفيذيين أي بنسبة 58.3% منهم، تليها نسبة 40% تمثل نسبة اعوان التحكم، وبنسبة 1.7% للإطارات السامية. الفئة الغالبة هي اعوان التنفيذ وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، بما ان المؤسسة مهامها متابعة البلديات المحلية ومتابعة المسييرين فيها وانجاز مشاريعها التنموية عبر التعامل مع بيانات مستخدمين وتحويل ملفات ومراسلات لذلك تحتاج الى عمال تكونوا في الغالب داخل المؤسسة بحكم سنوات الخبرة في العمل.



المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم 09: يوضح علاقة الاستفادة من التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة وأثرها على تقييم العمل بعد إجراء التكوين.

المجموع		زادت درجة رضاك عن العمل		انخفضت نسبة اخطائك المهنية		زادت ثقتك بقدراتك المهنية		تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة
%100	45	%15.6	7	%13.3	6	%71.1	32	نعم
%100	15	%40	6	%0	0	%60	9	لا
%100	60	%21.7	13	%10	6	%68.3	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الاستفادة من التكوين عند الالتحاق بالمؤسسة وأثرها على تقييم العمل بعد إجراء التكوين ان الاتجاه السائد للجدول كان مع تأثير التدريب على زيادة ثقة الموظف بنسبة 68.3% و بزيادة درجة الرضى عن العمل بنسبة 21.7% وانخفاض نسبة الاخطاء بنسبة 10%

من خلال المعطيات السابقة يتضح تأثير التكوين على تقييم العمل من خلال زيادة ثقة الموظف بنفسه لانه من أهم الأمور التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها عند تدريب العاملين هو الحصول على أخطاء أقل فالأخطاء تحدث بشكل كبير إذا كان الموظف يفتقر إلى المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل الموكّل إليه، أما إذا كان الموظف حاصلاً على التدريب الكافي والمطلوب فستكون نسبة اقترافه للأخطاء أقل، كما يمكن له أن يصبح أكثر مهارة وكفاءه في عمله، كما يصبح مؤهلاً أكثر من غيره للحصول على ترقية، وتحسين مستوى الكفاءة لديه، حيث يستطيع الموظف الذي تم تدريبه بشكل جيد أن يُحسّن من مستوى الأداء من ناحيتي الدقة والسرعة في الاداء ، بالإضافة إلى اكتسابه مهارة حُسن استثمار الوقت، وذلك يتحقق فقط في حال تم تدريب الموظف بالشكل المطلوب

والصحيح، ويتضح جليا أن التطوير الوظيفي والتوجيه السليم والتدريب بشكل صحيح ساهم بشكل كبير في إزدياد ثقة الموظف بقدراته المهنية، والذي حتما يقلل من نسبة الأخطاء المهنية و الذي بدوره ينعكس على الرضى الوظيفي.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول السابق لتبين أهمية التكوين ومدى تحسن الأداء بعد عملية التكوين داخل التنظيم.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين برامج التكوين المطبقة في المؤسسة والخبرة في تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين.

المجموع		لا		نعم		الخبرة في تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك طبيعة برامج التكوين المطبقة في مؤسستك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	15	%0	0	%100	15	نظرية
%100	26	%57.7	15	%42.3	11	تطبيقية
%100	19	%26.3	5	%73.7	14	نظرية تطبيقية
%100	60	%33.3	20	%66.7	40	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين برامج التكوين المطبقة في المؤسسة والخبرة في تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين ان الاتجاه السائد للجدول كان مع تأثير برامج التكوين على تطبيق المعارف بنسبة 66.7% وعدم القدرة على تطبيقها بنسبة 33.3% .

من خلال المعطيات السابقة يتضح تأثير برامج التكوين على الموظف من خلال عمله وإعطاء الموظف الجديد الخبرة والمعرفة الكافية بكيفية أداء عمله بطريقة صحيحة ومرضية، وتطوير خبرات وقدرات الموظف الموجود حاليا بأي مؤسسة أو منظمة لرفع كفاءته وتحسين أدائه لعمله وتكييفه مع ظروف العمل الموجودة، وإعداد الموظفين الذين سيتولون مواقع وظيفية أعلى وأصعب مسؤولية

بالشكل الذي يمكنهم من ذلك، حيث إنها تتطلب مستوى أعلى من الكفاءة والقدرات و المسؤولية ويكون ذلك بشرح طبيعة هذه المسؤوليات لهم وما تتطلبه منهم، وتعريفهم بطبيعة العمل الذي سيقومون به، تطوير وتحسين سلوكيات الموظفين والعاملين في كيفية تعاملهم مع زملائهم ومدرائهم، كما يتضمن التدريب أيضاً المحافظة على التوازن النفسي للموظفين ورفع وتحسين معنوياتهم وتطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل؛ لأنّ التدريب يمنحهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى تطوير العلاقات البشرية والسلوكية، ورفع قدرة المديرين الحاليين الموجودين في المؤسسة وإعداد المديرين القادمين لتوليّ مناصبهم، وتعريف المسؤولين والموظفين بالبيئة المحيطة بالعمل من بيئة ثقافية، واقتصادية، واجتماعية، وعادات.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين اثر برامج التكوين المطبقة في المؤسسة والخبرة في تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين.

جدول رقم 11: يوضح تماشي برامج التكوين مع اهداف المؤسسة على استيعاب المتدرب للبرامج التكوينية.

المجموع		لا		نعم		هل إستوعبت البرامج التكوينية التي شاركت فيها تماشي برامج التكوين مع أهداف المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	39	%25.6	10	%74.4	29	نعم
%100	21	%33.3	7	%66.8	14	لا
%100	60	%28.3	17	%71.7	43	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح تماشي برامج التكوين مع اهداف المؤسسة على استيعاب المتدرب للبرامج التكوينية حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع تأثير تماشي البرامج التكوينية على استيعاب المتدرب للبرامج التكوينية بنسبة %71.7 وعدم استيعابها بنسبة %28.3 من خلال ماسبق يتبين تأثير تلقي برامج تدريبيه تتماشى مع اهداف المؤسسة وبرامجها من اجل استيعاب المتدرب لها وتطبيقها بصورة تخدم اهداف المؤسسة بهدف زيادة الأداء فعند تعريف الموظفين

بكيفية أداء عملهم بالطريقة الصحيحة يؤدي هذا إلى تحسين نوعية الأداء وزيادته وتحسين معنويات الموظفين حيث أن العامل أو الموظف يشعر بجدية ورغبة المؤسسة في تطويره وتقوية علاقته بالمهنة التي يشغلها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين اثر تماشي البرامج التدريبية على استيعاب المتدرب لها.

جدول 12: يوضح العلاقة بين البرامج التي شارك فيها المتدرب وأثرها على تحسين التدريب لتحسين الاداء.

المجموع		لا		نعم		محور التكوين في مؤسستك هو تحسين الأداء البرامج التي شاركت فيها كانت موافقة وحاجاتك التدريبية وحقت الأهداف المرجوة منها بشكل جيد.
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	45	%33.3	15	%66.7	30	نعم
%100	15	%66.7	10	%33.3	5	لا
%100	60	%41.7	25	%58.3	35	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح العلاقة بين البرامج التي شارك فيها المتدرب وأثرها على تحسين التدريب لتحسين الاداء حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير البرامج المطبقة في التدريب على تحسين الاداء بنسبة 58.3% وعدم تحسين الاداء بنسبة 41.7% من خلال ما سبق يظهر الدور الذي يلعبه التدريب عند تحقيقه للأهداف المرجوة منه في تحسين أداء الموظف بنسب كبيرة اذ يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، ومواكبة ذلك وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك الى المستوى المنشود الذي

تطمح إليه أي جهة تسعى للرقى والتقدم، ان التغير المتسارع في جميع مجالات الحياة هو السمة المميزه لعصرنا الحالى بل ان معدلات سرعة هذا التغير تكاد تصدم الكثيرين سواء على مستوى الافراد او المؤسسات، ونتيجة لهذه التغيرات كان من الضروري الاستجابة لها من خلال تغيير وظائف المؤسسات بكافة انواعها وأشكالها وأحجامها ، ومؤسسات التدريب في أي مجتمع تعتبر اولى من أي مؤسسات اخرى وذلك راجع الى التغير لمجريات طبيعة العصر والاستجابة للتحويلات التي تكتسح مجالات الحياة المختلفة ،ومن التغيرات الكبيره التي يتسم بها عالمنا المعاصر تلك الثوره التكنولوجيه الهائلة ، والتقدم التقنى الهائل الذى نشهده على كل الأصعدة، وكان لابد على طرائق التدريب ان تستجيب لهذه الثوره التقنيه من جهة ان تعكس برامجها ومقرراتها وأنشطتها وبالتالي تنقلها الى ميادين العمل لتعاصر استخدامات التكنولوجيا الحديثه وبما يمكن مستخدميها من التكيف مع طبيعة العمل المكلفين به وبالتالي فان التدريب يستفيد من مخرجات تلك الثوره التكنولوجية في تفعيل انشطته وتسهيلها وتحقيق اهدافه وأغلب ما يتم التدريب عليه في الوقت الحاضر هي التقنيات والبرمجيات الحديثه التي دخلت على الإدارة وكيفية مسايرة التطور الحاصل فيها.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين تأثير البرامج التي شارك فيها المتدرب على تحسين التدريب للآداء .

جدول رقم 13: يوضح علاقة أهداف المؤسسة من التكوين باكتساب المتدرب لمعارف نظرية وتطبيقية.

المجموع		لا		نعم		يسمح التكوين باكتساب معارف نظرية و تطبيقية أهداف المؤسسة من وراء تكوين الموظفين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	43	%23.3	10	%76.7	33	لاكتساب مهارات جديدة
%100	17	%47.1	8	%52.9	9	لتقليص الوقت الضائع في اداء المهام
%100	60	%30	18	%70	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح علاقة اهداف المؤسسة من التكوين بإكتساب المتدرب لمعارف نظرية وتطبيقية حيث كان الاتجاه العام للجدول مع اكتساب المتدرب لمهارات جديدة على السماح للتدريب بإكساب معارف نظرية وتطبيقية بنسبة 70% وعدم اكتسابها بنسبة 30% .

من خلال المعطيات السابقة تظهر اهمية احتواء التدريب على مهارات جديدة لانه ونظرا للتغيرات الكبيره التي يشهدها المجتمع العالمي مع دخول عصر المعلومات وثورة الاتصالات، فان الحاجة ماسة في هذا الوقت بالذات الى تطوير برامج المؤسسات التدريبية لكي تواكب تلك المتغيرات ولذا فقد تعالت الصيحات هنا وهناك لاعادة النظر في محتوى العمليه التدريبية وأهدافها ووسائلها بما يتيح للمتدرب في كل مستويات التعليم الاستفادة القصوى من الوسائل والأدوات التكنولوجية المعاصرة في استفادته من التدريب بما يمكنه من اكتسابه للمعارف والمهارات التي تتفق وطبيعة العصر الذي نعيشه ويعتبر الحاسب الآلي أحد ابرز إفرزات الثوره التكنولوجيه المعاصرة والذي يمكن الاستفادة منه إما استفادة في المجال التدريبي وقد تم بالفعل استثمار هذه التقنيه من زوايا عديدة في تطوير الكثير من جوانب العمليه التدريبية وتسهيل العديد من المهام، ويعتبر التدريب محور عملية التنمية والتطوير وتبأرى المؤسسات حالياً بالأهمية التي تعطيتها للتدريب في منظومة عملها من حيث نوعية البرامج التدريبية ومستوياتها، وبالنسبة المتوية من الميزانية التي ترصدها لتدريب مواردها البشرية، إذ تحول اسم الانسان في عالم الشغل المعاصر من العامل الموظف إلى المورد البشري، لهذا يتسابق المختصون على تعظيم قيمة ذلك الانسان في عمله إذ أطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري، وسماه المحاسبون(الأصول البشرية)، وحدده علماء الإدارة المعاصرون والمجددون (رأس المال المعرفي). وهكذا تطورت تلك التوجهات مع التقدم العلمي والثقافي وغيّرت ثورة المعلومات والاتصالات في بداية القرن الحادي والعشرين نهج العمل، فأصبح التركيز على الإبداع والتعامل مع المتغيرات المستمرة لدرجة أصبحت الإدارة تواكب عمليات التغيير للوصول إلى الجودة الشاملة التي يقودها إداريون متميزون يضاف لذلك تحول منظمات الأمس إلى مؤسسات لها أهداف واضحة ومحددة وبنية تنظيمية شبكية مرنة، وتدار بأسلوب إدارة المشروعات، إضافة لتحول القيادة الادارية إلى قيادة استراتيجية تنتقل من التطوير إلى التحسين المستمر بل إلى الإدارة الوقائية التطورية، ما يعني أن التدريب يعد أحد مرتكزات التطوير المستمر وتجاوز إجراء الدورات التدريبية ومنح شهادات الحضور وأصبح خياراً استراتيجياً في منظومة استثمار الموارد البشرية وتنميتها.، ففي هذه المحطة نحاول تسليط الضوء على أسلوب أو طريقة إعداد دورة تدريبية، بحيث تكون الممارسة لهذه المهمة واقعية وعلمية وعقلانية، إن فكرة

السيد بسام جبلاوي مدير المعهد النقابي المركزي التابع للاتحاد العام لنقابات العمال أشار إلى أن خطوات و أهداف إعداد دورة تدريبية على سبيل المثال تبدأ مع كون الدورة فكرة تظهر ثم تستمر من خلال تحضير الوثائق الأساسية لها والترتيبات المساعدة لانعقادها كي تنتهي مع اختتام الدورة وتقومها وإصدار الوثائق بنتائجها، وفيما يخص إعداد منظومة التدريب فهي تتضمن تحديد الأهداف التدريبية والأساليب المعتمدة ومكونات العملية التدريبية، وسواء كانت الدورة منبثقة عن الخطة العامة للوحدة الإدارية أو عن خطة القوى العاملة والتدريب والتأهيل وبرامجها... إلخ أو كانت تلبية لحالة طارئة، فإن الخطوات الأساسية التي يمكن القيام بها متشابهة إلى حد ما وتنطلق من ذات المنطق العلمي من حيث الأهداف والأساليب الخاصة بمنظومة التدريب من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية مثل احتياجات المؤسسة وفرق العمل والشخص العامل.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول اعلاه لتبين علاقة أهداف المؤسسة من التكوين باكتساب المتدرب لمعارف نظرية وتطبيقية.

جدول رقم 14: يوضح اتسام برامج التكوين بالجدية وأثرها تحسين التكوين للآداء.

المجموع		لا		نعم		حقيقة أن التكوين يساهم فعلا في تحسين وزيادة الأداء تتسم برامج التكوين في مديرية الإدارة المحلية بالانتظام والجدية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	21	%61.9	13	%38.1	8	نعم
%100	39	%20.5	8	%79.5	31	لا
%100	60	%35	21	%65	39	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح اتسام برامج التكوين بالجدية وأثرها تحسين التكوين للآداء وأن الاتجاه العام للجدول كان مع اتسام برامج التكوين بالجدية وأثر ذلك على تحسين الأداء بنسبة %65 وعدم تحسینه بنسبة %35 .

ومن خلال المعطيات السابقة يتضح أثر مساعدة تكوين الموظفين على حلّ المشاكل المتعلقة بعدم معرفة الموظف لما يجب عليه فعله و كيفية فعله، بالإضافة إلى عدم معرفة سبب القيام بالمهام بطريقة معينة، لذلك غالباً ما يُؤدّي التكوين و التدريب إلى حلّ مشاكل الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين الحالة الخدمائية كما أنه يعمل على تقليل الوقت لتصحيح المشكلات و الأداء السيئ، بالإضافة إلى تقليل ازدواجية الجهود المبذولة لإتمام نفس العمل، كما أنه قد يُؤدّي إلى تقليل الحاجة إلى الإشراف على الموظفين من أجل زيادة الأداء و تقليل تكاليف استبدال العاملين يُوفّر التدريب الجيد للموظفين تكلفة استبدالهم بموظفين جدد، حيث أنّ تكاليف الاستبدال تكون مرتفعةً لأنّها تشمل تكاليف انتهاء الخدمة، والتكاليف الإدارية المتعلقة بإنهاء خدمة أيّ موظف، بالإضافة إلى مكافأة نهاية الخدمة، والتعويض عن البطالة، كما تشمل تكاليف المقابلات مع الموظف الجديد، بالإضافة إلى تكاليف المواصلات، والفحوص الطبية، وغيرها الكثير، كما أشارت الدراسات إلى أنّ تكلفة استبدال الموظف تزيد مع ارتفاع المستوى الوظيفي له، فمثلاً تكلفة استبدال مدير متوسط تبلغ 20% من راتبه البالغ مثلاً أربعين ألف دولار، أمّا تكلفة استبدال مسؤول تنفيذي راتبه مئة ألف دولار يُمكن أن تصل إلى 213% من راتبه لذلك يسعى التدريب لتعزيز مسؤولية الموظفين وإمكانية ترقية ورفع رواتبهم، وتسهيل عملية التغيير والتطوير، حيث إنّ التدريب يزيد من فهم وإشراك الموظفين في أيّ تغييرات وتطورات، ويُوفّر المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع المواقف الجديدة. رفع معنويات الموظفين.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين إتسام برامج التكوين بالجدية وأثرها على تحسين التكوين للاداء.

جدول رقم 15: يوضح علاقة الاساس الذي تركز عليه العملية التكوينية واثر ذلك على تشجيع العاملين على تحسين آدائهم.

المجموع		لا		نعم		يتم التشجيع العاملين على تحسين آدائهم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						أساس ارتكاز البرامج التكوينية في الإدارة المحلية
%100	26	%38.5	10	%61.5	16	الإدارة الالكترونية
%100	34	%41.2	14	%58.8	20	الأساليب التقليدية
%100	60	%40	24	%60	36	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة الاساس الذي تركز عليه العملية التكوينية واثر ذلك على تشجيع العاملين على تحسين اداائهم حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير الاساليب التقليدية في التكوين على تشجيع الادارة للموظفين من اجل تحسين الاداء بنسبة 60% وعدم تشجيعهم على تحسين الاداء بنسبة 40% .

من خلال ماسبق يتضح ان من المهم أن تقوم الإدارات والمؤسسات الخاصة والحكومية بالبحث عن طرق مبتكرة وجديدة لتدريب الموظفين للاحتفاظ بأفضل الموظفين، وتعزيز المهارات الأساسية والثانوية لديهم وتأهيلهم ومساعدتهم على تعلم أمور جديدة ومهمة في المجال الوظيفي الذي ينتمون إليه ومن البديهي أن التحفيز الوظيفي من الأمور المهمة بالنسبة للموظفين لمواكبة متغيرات وتطورات الحياة المستمرة، لذلك أثبتت الدراسات والأبحاث أن حوالي 82% من الذين يتركون وظائفهم هم في الواقع يرغبون في الحصول على فرص تدريبية أفضل وأكثر فعالية وكفاءة، ولهذا فإننا سنذكر في هذا المقال أهم الطرق المستخدمة لتدريب الموظفين. طرق تدريب الموظفين برامج الإرشاد تعتبر برامج الإرشاد من أهم الطرق المستخدمة في تحفيز وتدريب الموظفين، حيث تهدف هذه البرامج إلى جمع الموظفين الذي يستطيعون التعلم والتأقلم مع الظروف الوظيفية المختلفة والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة الخاصة أو الحكومية للعمل على تنميتها وتطويرها، وبذلك يستطيع الموظفون اكتساب المعارف والخبرات الجديدة من خلال التعلم من أصحاب المناصب العليا في المنشأة، ويمكن أن يكتسبوا الخبرات والمعارف أيضاً من الموظفين القدامى وأصحاب الشهادات العليا. تنقل الموظفين يعتبر تنقل الموظفين بين أقسام الإدارة من أهم الأساليب المستخدمة في زيادة القدرات والخبرات

لديهم، لأنّ ذلك يُساعدهم على التعرف بأهداف ومبادئ وأساليب عمل الأقسام المختلفة، فمن المهم أن يمنح المدير موظفيه مسؤوليات ومهام جديدة، وبمنحهم الثقة والوقت للاستفسار والتحدث مع موظف آخر أكثر كفاءة وخبرة عن المهام التي يديرها ويقوم بها، ويجعلهم بعد ذلك يؤدون نفس المهام بأنفسهم دون سؤال موظفين آخرين، في الواقع يُساعد تنقل الموظفين على تحفيزهم وتشجيعهم حتّى يتعلموا ويكتسبوا مهارات جديدة، كما أنّه يعزز تواصلهم بين الأقسام المختلفة في الإدارة ويشجعهم على تحدي الصعوبات والمشاكل، ويخلق لديهم جهوداً وحوافز وظيفية، إن الدورات الإلكترونية تعتبر الشبكة العنكبوتية من أكثر الأمور المهمة في حياتنا، لأنّها سهلت علينا العديد من الوظائف والمهام العملية والحياتية المختلفة، لذلك من المهم أن تُستغل هذه الشبكة في دورات تدريب وإعداد الموظفين، فمثلاً هناك العديد من الدورات المالية والمجانية على شبكة الإنترنت والتي تُمكن الموظفين من الالتحاق فيها بما يتناسب مع حاجاتهم ومقتضياتهم، ويتمثل دور هذه المواقع في تزويد المهنيين بالتقنيات والأدوات المختلفة والضرورية لتقوية وتعزيز مهارات الموظفين وتحقيق الأهداف المرجو إنجازها في المؤسسة، بالإضافة إلى ما سبق يُمكن إرسال الموظفين إلى المؤتمرات والندوات والدورات الدولية التي يقيمها خبراء ومدربون لديهم مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارات الوظيفية أو خلق فرصة للموظفين حتّى يتواصلوا مع بعضهم البعض ضمن فريق في جو يسوده التفكير الإبداعي والروح الجماعية التي تجعلهم يتحدون بعضهم البعض وإثبات الذات.

هذا ما جاء وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين أثر الاساس الذي تركز عليه العملية التكوينية وأثر ذلك على تشجيع العاملين على تحسين آدائهم.

جدول رقم 16: يوضح علاقة أسلوب التكوين المفضل على الإستفادة من الدورات التكوينية من أجل التخصص في أداء الوظيفة.

المجموع		لا		نعم		إستفدت من الدورات التكوينية للتخصص في أداء وظيفتك أكثر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	24	%16.7	4	%83.3	20	اسلوب التكوين المفضل تكوين نظري
%100	36	%47.2	17	%52.8	19	نظري تطبيقي
%100	60	%35	21	%65	39	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة اسلوب التكوين المفضل على الاستفادة من الدورات التكوينية من اجل التخصص في اداء الوظيفة حيث ان الاتجاه العام للجدول كان مع اسلوب التكوين النظري التطبيقي على التخصص أكثر في اداء الوظيفة بنسبة 65% وعدم مساعدة التكوين على التخصص في الاداء بنسبة 35% .

من خلال المعطيات السابقة يجب الاشارة الى ان التكوين هو عملية إكساب الموظفين المعلومات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسين سلوكهم في بيئة العمل من أجل الحصول على نتائج أفضل، وفي السنوات الأخيرة تطوّر التكوين ونما بشكل كبير بسبب أهمية التدريب في إعداد الموظفين لتولي المناصب المناسبة لهم، وقد تمّ الاعتماد في ذلك على وسائل وتقنيات حديثة مناسبة لطبيعة العمل المعتمد على التكنولوجيا ومناسب للتطورات السريعة المختلفة، إن طرق التكوين الحديثة كان المدربون قديماً يعتمدون على وسائل تدريب مختلفة عن اليوم وهي وسائل أقلّ تفاعليةً، وتستخدم أسلوباً مملأً في إيصال الفكرة، وقد لا تعمل على ترسيخ الفكرة في أذهان المتدربين، كما أنّها تعتمد بشكل أكبر على المدرب، ومن هذه الوسائل القديمة: المحاضرة، والإلقاء المباشر، وتمثيل الأدوار والندوات، والحوار والمناقشة، ولكن حديثاً تستخدم طرقاً أكثر فعاليةً ونجاحاً في إيصال وشرح وتوضيح المعلومات، عبر التدريب باستخدام الحاسوب وهو من الطرق والوسائل المهمة في عملية التدريب في الوقت الحالي، بسبب ما يمتلكه من تطبيقات وأدوات تخدم عملية التدريب وتوصل

المعلومة بأسلوبٍ جذابٍ ومفهوم، وقد وجدت بعض الدراسات أنّ وجود الحاسوب إلى جانب المعلم في عملية التدريب ساهم بشكلٍ كبيرٍ في تنمية مهارات المتدربين وتطوير قدراتهم وتحقيق أهداف التدريب بسرعةٍ ومهارةٍ عاليتين، ومن التقنيات المهمة التي استخدمت في عملية التدريب وتعتمد على الحاسوب تقنية (السطور الذكية) وهي عبارةٌ عن سطورٍ بيضاء مع شاشةٍ تعمل باللمس، وعن طريق لمس هذه الشاشة يستطيع المدرب التحكم بكلّ تطبيقات الحاسوب بشكلٍ سهلٍ ومريحٍ، كما يمكن ربط هذه الشاشة مع الإنترنت واستخدامها في إيصال معلومات التدريب ونجد أيضاً أسلوب الشاشة المرئية والتي تسمى الداتاشو وهي واحدة من أساليب العرض التقنية السهلة لإيصال الفكرة على المباشر.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين تأثير أسلوب التكوين المفضل على الاستفادة من الدورات التكوينية من أجل التخصص في أداء الوظيفة.

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 الموضح لبرامج التكوين للموظفين دور في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية كان مع دور التدريب على زيادة ثقة الموظف بنسبة 68.3% وبتحسين درجة الرضا عن العمل بنسبة 21.7% وانخفاض نسبة الاخطاء بنسبة 10% .

ونجد من خلال معطيات الجدول الموضح للعلاقة بين برامج التكوين للموظفين و تحسين الأداء الوظيفي للجدول كان تكوين خاص عند إتحاقك بالمؤسسة نعم بنسبة 45% و لا بنسبة 15% . من مجموع العمال الحاصلين على تكوين 60% .

ونلاحظ ايضا من خلال معطيات الجدول المبين لبرامج التكوين المطبقة في المؤسسة والخبرة في تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين كان مع برامج التكوين المطبقة في المؤسسة دور هام في تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين بنسبة 60% تدعمها في ذلك نسبة 59% من يشاركون في التكوين داخل المؤسسة.

من خلال البيانات السابقة يتبين أن لبرامج التكوين للموظفين دور في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تدعيم مستوى الأداء و المردودية، بالإضافة إلى اكتسابه مهارة حُسن استثمار الوقت، وذلك يتحقق فقط في حال تم تدريب الموظف بالشكل المطلوب والصحيح، و وجهة طبيعية للمؤسسة الادارية وخاصة التكوين في مجال التكنولوجيات الجديدة"، قصد تقوية القدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل .

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم 17: يوضح علاقة مستوى إلتزام الموظفين بالعملية التكوينية وأثرها على تقييم الموظف لعمله بعد اجراء التكوين.

المجموع		زادت درجة رضاك عن العمل		انخفضت نسبة اخطائك المهنية		زادت ثقتك بقدراتك المهنية		تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين مستوى إلتزام الموظفين بالعملية التكوينية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	21	%0	0	%0	0	%100	25	مستوى عالي
%100	39	%37.1	13	%17.1	6	%45.7	16	مستوى متوسط
%100	60	%21.7	13	%10	6	%68.3	41	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح علاقة مستوى التزام موظفين بالعملية التكوينية واثرها على تقييم الموظف لعمله بعد اجراء التكوين حيث ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع تأثير الإلتزام بالبرامج التدريبية واثر ذلك على زيادة الثقة بالقدرات المهنية بعد التدريب بنسبة 68.3% وزيادة الرضا عن العمل بنسبة 21.7% وانخفاض نسبة الاخطاء المهنية بنسبة 10% .

من خلال ماسبق يتضح ان تدريب الموظّفين يلعب دوراً هاماً في زيادة الاداء، حيث يمكن ذكر آثار التدريب على الموظّفين عبر توفير الوقت والتكاليف نظراً لأنّ سوء أداء الموظّفين لعملهم نابع من عدم فهمهم لوظيفتهم، وكيفية القيام بها، فإنّ حصول الموظّفين على التدريب في حل المشكلة قد ساعدهم إلى حد كبير، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهمة، والرضا الوظيفي يساعد في فهم الموظّف لما يتطلّبه العمل منه بشعوره بالرضا عن وظيفته، ويعزز من الشعور بتقدير الذات إضافةً للشعور بالانتماء للوظيفة، ويقلل من الرغبة بترك العمل نظراً لتقديم الإدارة لفرص تدريب ممتازة لموظّفيها، توفير الاحتياجات والتوقّعات بسبب ما يعود به تدريب الموظّفين على الإلتزام العملية

التكوينية، فهو يبقى على قدر من الإيجابية والمصداقية في تحقيق توقعات الموظفين وإحتياجاتهم وبالتالي يحفز الشعور المعنوي الإيجابي لديهم نحو الصلة الوثيقة بالوظائف.

هذا ماجاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين أثر إلتزام الموظفين بالعملية التكوينية وأثرها على تقييم الموظف لعمله بعد التكوين من خلال الاداء.

جدول رقم 18 : يوضح تأثير التزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج خلال الدورة التدريبية وأثره على تحسين التدريب لاداء الموظفين.

المجموع		لا		نعم		محور التكوين في مؤسستك هو تحسين الأداء مدى إلتزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج المحددة خلال الدورة التكوينية في الوقت
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	59	%40.7	24	%59.3	35	
%100	1	%100	1	%0	0	متأخر
%100	60	%41.7	25	%58.3	35	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنه يوضح تأثير التزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج خلال الدورة التدريبية وأثره على تحسين التدريب لاداء الموظفين ان الاتجاه الغالب على الجدول كان مع التزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج خلال الدورة التكوينية وهو ما إنعكس على تحسين الاداء من خلال التكوين بنسبة %58.3 وعند تحسينه بنسبة %41.7 .

من خلال ما سبق تبين أن أثر الإلتزام بأوقات الدخول والخروج كان له تأثير في الاستفادة من تحسين اداء الافراد ومن ثم الإدارة ككل فالإلتزام بالتدريب يعني الانضباط في اوقات الخروج والدخول لان لكل دورة وقتها الخاص من اجل بلورة كل افكارها لذلك يساعد تدريب الموظفين أهمية الإلتزام بالمواعيد المحددة في الدورات التكوينية والذي حتما ينعكس على كمية المعلومات والخبرات التي يتلقاها المتكون وتكون نسبة الإستيعاب كبيرة نظير إلتزامه بالمواعيد المحددة، والتأخر قد يحرم المتكون أو قد يفوته قدر من المعلومات والشروحات.

هذا ما جاءت وفقه نتائج القراءة الاحصائية للجدول لتبين تأثير التزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج خلال الدورة التدريبية وأثره على تحسين التدريب لاداء الموظفين.

جدول رقم 19: يوضح مساهمة إلتزام الموظف بالدورة التكوينية في قدرته على الاستيعاب وأثر ذلك على تلقي الموظف لمكافأة نظير حسن الأداء.

المجموع		لا		نعم		تلقيت مكافأة نظير حسن أدائك يساهم إلتزامك بالدورة التكوينية في قدرتك على الإستيعاب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%0	0	%100	34	نعم
%100	26	%7.7	2	%92.3	24	لا
%100	60	%3.3	2	%96.7	58	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح مساهمة إلتزام الموظف بالدورة التكوينية في قدرته على الاستيعاب وأثر ذلك على تلقي الموظف لمكافأة نظير حسن الاداء ان الاتجاه العام للجدول كان مع إلتزام الموظف بالدورة التدريبية على تلقيه مكافأة نظير تطور ادائه بنسبة %96.7 وعدم تلقي مكافأة بنسبة %3.3 من اجمالي عينة الدراسة.

من خلال المعطيات السابقة يتضح دور الإلتزام بالدورة التدريبية على تطور مستوى المتدرب وبالتالي زيادة دخله بتلقيه مكافآت وحوافز نظير تطور ادائه باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنشأة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدرتها، لذا أصبح التكوين نشاطاً يتميز بالاستمرارية ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها الإدارة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة ونتيجة لذلك خصصت الدول ميزانيات ضخمة للإنفاق على التكوين.

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التكوين أن يسألوا أنفسهم عن مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار فيه تقليدياً، ولا ينظر له كعملية ذات تكاليف باهظة، بإعتباره أحد الحلول التي يمكن الاستفادة منها لتغيير هذه النظرة التقليدية و الرتكاز على تحويل التكوين و التدريب من وظيفة إدارية

لعملية استثمارية ، وذلك يعنى أن تصبح كل أنشطة العملية التدريبية تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، ولتحقيق الفاعلية المرجوة لا بد أن تُنفذ العملية التكوينية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد الإدارة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها، أما المكافأة فله دور كبير وأثر بالغ في تحفيز الموظف نظير حسن أدائه وما له من تبعات مثل الإعتراز والفخر وحب الإنتماء للإدارة المكونة ورفع قيمتها و المساهمة في الدفع بها الى الأمام في ظل إشتداد المنافسة في تقديم أحسن أداء .

هذا ما جاءت وفقه القراءة الاحصائية للجدول أعلاه لتبين أثر الالتزام بالتدريب على تلقي مكافآت نظير تطور الاداء.

- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال معطيات الجدول الموضح الإلتزام بالعملية التكوينية له دوره في تحسين الأداء الوظيفي للجدول كان مع مستوى التزام الموظفين بالعملية التكوينية بمستوى عال بالنسبة 25% ومستوى متوسط بنسبة 35% من مجموع مستوى التزام الموظفين بالعملية التكوينية داخل الإدارة نجد منهم 60% بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية.

ونجد من خلال الجدول رقم 15 الموضح تأثير التزام الموظفين بأوقات الدخول والخروج خلال الدورة التدريبية وأثره على تحسين التدريب لأداء الموظفين للجدول كان مع الوقت بنسبة 59% ومتأخر عن الوقت بنسبة 1% من مجموع الموظفين داخل التكوين منهم 60% من كانوا منضبطين في أوقات الدخول والخروج في وقت التكوين.

ونلاحظ ايضا من خلال الجدول رقم 16 الموضح للعلاقة بمساهمة إلتزام الموظف بالدورة التكوينية في قدرته على الاستيعاب وأثر ذلك على تلقي الموظف لمكافأة نظير حسن الأداء للجدول كان بنعم على الإلتزام بالدورة التكوينية بنسبة 34% ولا بنسبة 26%.

يتبين من خلال المعطيات السابقة ان الإلتزام بالعملية التكوينية له دوره في تحسين الأداء الوظيفي والتي يقوم بها التكوين على مستوى عال اضافة الى حسن الانضباط والالتزام بالدخول والخروج في وقت التكوين، ويمتلكون المعارف والمهارات والدوافع والالتزام بالعمل والقدرة على الاستيعاب ما تم التكوين عليه اضافة الى زيادة دخله بتلقيه مكافآت وحوافز نظير تطور ادائه .

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الإستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة ، فالميدان هو المكان الأمثل لتحقيق أهداف وتبيان صحة الفرضيات المقدمة إن اعتبرت بمثابة أهداف وصلت إليها الدراسة أما البقية فمجرد تنبؤات لم نجد لها سبيلا للتحقق الميداني، فمن خلال العمل الميداني تم التوصل لتحقيق الفرضية الرئيسية التي تنص على ان للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية غرداية.

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 الموضح لبرامج التكوين للموظفين دور في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية من مجموع العمال الحاصلين على تكوين 60% .
ونجد من خلال معطيات الجدول الموضح للعلاقة بين برامج التكوين وتحسين الأداء الوظيفي تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال التكوين بنسبة 60% تدعمها في ذلك نسبة 59% من يشاركون في التكوين داخل المؤسسة.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول رقم 16 الموضح للعلاقة بمساهمة إلتزام الموظف بالدورة التكوينية في قدرته على الاستيعاب وأثر ذلك على تلقي الموظف لمكافأة نظير حسن الأداء للجدول كان مع بنسبة نعم على الإلتزام بالدورة التكوينية بنسبة 34% ولا بنسبة 26% .

ونجد من خلال الجدول رقم 18 الموضح طبيعة القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين على مساهمة التكوين في تحسين وزيادة الأداء كان بقواعد مرنة بنسبة 35% وصارمة بنسبة 25% من مجموع الموظفين داخل المؤسسة منهم 60% من كانوا مع الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة اضافة ان القواعد التنظيمية التي تحكم سلوك الموظفين كانت مرنة مع طبيعة وسلوك الموظف

نستنتج مما سبق للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية غرداية اثر في ظروف العمل داخل الإدارة وتأثيرها على تحسين التكوين للاداء اذا لابد وان تعطي الادارة الوصية اهتماما بالغا لمخرجات العملية التكوينية أو التدريبية من خلال الاهتمام بجميع الظروف المحيطة بها اذ تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية وتؤثر

في جميع المراحل اللاحقة حيث تُبيّن أهداف التكوين والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التكوينية، وتحدد الاحتياجات، إن الفرق بين الأداء الحالي والأداء القديم التقليدي هو مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، وبناءً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التكوين وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات مديرية الإدارة المحلية نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، و مواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد وغير ذلك من الأهداف، وقد انتهجت مديرية الإدارة المحلية خلال السنوات الماضية منهجاً علمياً سليماً في مجال التكوين والتدريب والتطوير وذلك لمواكبة التغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا فقد كانت هناك انطلاقة واسعة في تحديد وتوفير الاحتياجات التكوينية، حيث أصبح التكوين وما يرتبط به من خطط وبرامج يحظى باهتمام الإدارة العليا إيماناً منها بأن التكوين يجب أن يكون عملية منظمة ومخططة ومستمرة بحيث يكون الافراد محوراً الرئيسي الأمر الذي قد يسهم في نهايته إلى تقدم وتطور الإدارة المحلية بولاية غرداية من خلال الإستثمار في الموارد البشرية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أردنا أن نقدم بعض التوصيات في المؤسسة محل الدراسة:

- ضرورة العمل على توفير برامج تكوينية قصيرة المدى وطويلة المدى بناءً على طلب الموظفين وإحتياجاتهم اللازمة.

- الإستمرارية و المداومة على العمليات التكوينية.

- ضرورة إلزام الإدارة بسياسات التحفيز.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني إتضح لنا أن وظيفة التكوين وظيفته أساسية كونها تهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة يجب الاستثمار فيه لتنمية مهاراته وتطوير قدراته وتحسين أدائه بإعتبار أنه أساس كل ثروته وأن على المؤسسات الإهتمام به وأن تعطيه الأولوية بين كل الوسائل إذا هو المحرك الرئيسي لها في تطوير المؤسسة من خلال آدائه ضمن إستراتيجية مواكبة للتطورات و التغييرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية للإدارة.

إن المؤسسة أو الإدارة التي تولي إهتماما بالغا بنشاط التكوين تنجح في تحقيق أهدافها وأهداف الموظف على حد سواء بإعتمادها على برامج تعمل على تنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات، ويشرف عليها إطارات ذوو كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات و المعارف والمهارات و مراعاة الفروق الفردية للمكونين والاتصاف بعلاقات إنسانية جيدة مع المتكونين ثم التأكد من نجاح أو عدم نجاح العملية التكوينية من خلال تقييم أداء المتكونين و إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة التي تعمل على تدارك النقائص ومعالجة ما يجب علاجه وقد تبين لنا من خلال الإطار الميداني لهذه الدراسة بعد عرض وتحليل نتائج البيانات صحة الفرضيات الجزئية لتنمية الموارد البشرية في جوانبها العملية والسلوكية والمهنية لتلبية أدق إحتياجات المؤسسة والموظف بقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

وكما سبق ذكره أن عملية تكوين الموظفين هي من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تهدف الإدارة أو المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء العمال أو الموظفين ثم على أدائها العام وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات ومراحل مترابطة ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في الإدارة، يتوجب عليها بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخير، ورسم أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح والفعال.

وقد تم من خلال هذه المذكرة دراسة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية - غرداية - وهذا من خلال تحليل بعض العناصر والوقوف على مكانة هذا النشاط في الإدارة حيث كلما كان وجود عملية التكوين كلما كان الأداء جيدا وهذا من خلال تقييم أداء الموظفين.

ولكن عملية التكوين قد تمر ببعض المشاكل والصعوبات في وجود بعض الخلل وهذا راجع إلى الإدارة المسؤولة عن عملية التكوين وإلى قدرتها أو عدم قدرتها على إنشاء مخطط تكوين، ناجح ففي دراستنا الميدانية لهذه المؤسسة رأينا أن المتكون يتلقى بعض الصعوبات وبعض المشاكل لكنها ليست بالصعوبات والأخطاء الكبيرة.

و النتيجة التي خرجنا بها أن للتكوين دور مهم وأساسي في تحسين الأداء الوظيفي ومن خلاله يمكن للمؤسسة التطور والتقدم في خدماتها.

قائمة المراجع

الكتب:

- ✓ ابراهيم التهامي، أسس المنهجية في علم الاجتماعية، " دراسات السابقة في البحث العلمي " العدد 3، 1999.
- ✓ ابن المنظور: لسان العرب، دار بيروت، المجلد 14، ط3، 1994.
- ✓ أحمد أبو السعود محمد ، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين ، المنشأة المعارف ، دط، مصر، 2004 .
- ✓ أحمد بن مرسلبي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط3، 2007 .
- ✓ أحمد زكي بدوي محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة اسكندرية، 1984.
- ✓ أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية مصر 1984.
- ✓ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي) دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر 1983، د ط.
- ✓ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- ✓ أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2001.
- ✓ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية، الإسكندرية، 1995.
- ✓ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية من تطور استراتيجي دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ط1.
- ✓ اسماعيل قبرة تنمية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع 2007.
- ✓ بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ط2.

- ✓ تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية الجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 23-25/05/2011.
- ✓ حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- ✓ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- ✓ حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.
- ✓ حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة 2004.
- ✓ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- ✓ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، ط4 2011.
- ✓ السالم هاجم أبو قريش: قانون الموارد البشرية (الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات) دار هومة، الجزائر، 2012.
- ✓ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011.
- ✓ السعيد سي عامر علي محمد عبد الوهاب: فكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفين للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، ط1، 1998.
- ✓ سليمان خليل فارس، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 200 دط.
- ✓ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
- ✓ سهيلة محمد عباس علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل عمان، الأردن، 1999، ط1.
- ✓ سيد أحمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر مصر، 1999، دط.

✓ السيد الحسني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، د ط، 1994.

✓ السيد الحسني: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د ط 1994.

✓ السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، ايتراك الطباعة والنشر والتوزيع القاهرة مصر، 2001 د ط.

✓ سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية ،2008/2009.

✓ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة جامعة قسنطينة ، ط2، 2010.

✓ صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعي، بن عكنون، الجزائر، ط2003،3.

✓ صلاح الدين محمد عبد الباغي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية الإسكندرية، مصر 200 د ط.

✓ عبد الباري إبراهيم ذرة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

✓ عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر 2008.

✓ عبد الحكم أحمد خزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى تحسين تقييم الأداء الجزء الأول : سلسلة الإدارة المعاصرة مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، بدون سنة النشر.

✓ عبد الرحمن محمد العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر 1988، د ط.

✓ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية (الجديدة للنشر، مصر 2002، د ط ص348.

✓ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنبه البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، د ط.

✓ عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت ط1، 1999.

✓ عبد المالك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية (مفهوم و تقييم) ، مجلة العلوم إنسانية ، جامعة بسكرة ،العدد الأول ،نوفمبر 2001.

✓ عصام الدين أمين ابو علفة، إدارة منظمات العامة، مكتبة برير ، أبوظبي، الإمارات، 2002.

- ✓ علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، مكتبة الغريب، مصر، ط2، 2008.
- ✓ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع عمان 2003.
- ✓ علي محمد عبد الوهاب إدارة الكفاءة. مكتبة عين شمس، القاهرة مصر 1990، دط.
- ✓ علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير، محل العلمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- ✓ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- ✓ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، مطبعة الاشعاع الفنية مصر، 2002.
- ✓ فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، (سلسلة العلوم الاجتماعية) منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999،.
- ✓ فؤاد إحرام البستاني، "منجد الطلاب"، دار المشرف بيروت، لبنان، دون بيت النشر، ط37.
- ✓ ماري هانير، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال: تر محمد مرسي وزهير الصياغ معهد الإدارة العامة، مسقط 1998.
- ✓ محمد أحمد الحارشة ، سامر عبد المجيد البشابشة ، أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة و التطبيقية المجلد 3 ، العدد 2 ، 2006 .
- ✓ محمد بن عبد الله عثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.
- ✓ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003.
- ✓ -محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، اسكندرية دط، 2003.
- ✓ محمد قاسم القربوني، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان، الأردن، 1900، ط1.
- ✓ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل النشر و التوزيع الأردن ، ط2، 2004 .

- ✓ مختار بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار المعرفة بيروت، 2005.
- ✓ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992.
- ✓ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن 2005.
- ✓ منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها و تقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
- ✓ موسى اللوزي: التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2000.

✓

المذكرات:

- ✓ إلياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
- ✓ بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة 2006.
- ✓ برقي حسن: أسس التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، فرع التسيير جامعة الجزائر، 2004/2003.
- ✓ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة.
- ✓ حاتم علي رضا، الإبداع الإداري و علاقته بأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003.
- ✓ خالد حمدي الحربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- ✓ سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- ✓ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2008/2007.

✓ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس ، 2010/2009.

✓ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.

✓ عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في مملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك الأردن، 2009.

✓ عبد الوهاب برحال، دور و أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات جامعة خنشلة، الجزائر، 2011.

✓ علي غربي و آخرون ، التنمية البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 2007.

✓ كمال طاطي: دور التكوين في رفع الإنتاجية المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2003/2002.

المواقع الإلكترونية:

(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية) ، مفهوم الأداء ، 2013/02/14 ، التوقيت 11 سا .www

Hrdiscussion الموقع الإلكتروني.

عبد الناصر موسى ، تقييم الأداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات الموقع الإلكتروني www.Webreview.dz

عدنان ماشي والي ، تقييم الأداء الوظيفي ، الموقع الإلكتروني www..kenanaonline.com

المراجع بالفرنسية:

- -j.Barraux، **entreprise et performance globale évaluation et pilotage** ، édition **économica** ، 2000، p 33
- -Martory Bernard ، Daniel Crozet ، **gestion des ressources humaines** ، pilotage social et performances ، 6ème édition dunod ، paris، 2005 ، p1

ملحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

