

جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع



الموضوع:

التكوين أثناء الخدمة
ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف:

د/ بداوي محمد

من إعداد الطالب:

- أسامة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2017 - 2018

كلمة شكر

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الذي كان لنا خير مشرف "دراوي محمد"

كما أشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم بقبول

مناقشة هذا البحث.

والشكر لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

إهداء

الحمد والشكر لله الذي أنعم عليّ ووفقني وسدد خطاي حتى نلت مبتغاي
الذي أهديه

إلى الوالدين الذين أحبهم وأحترمهم وأفدّر كل جهودهم وتعبهم في تربيّتي.
إلى إخوتي وجميع أفراد عائلتي.

إلى زملائي وزميلاتي.

إلى كل من هو عزيز على القلب وخاصة إلى من ساعدني

وساندني في هذا المشوار الدراسي

أسامة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	إهداء
	كلمة شكر
.ا	فهرس المحتويات
.اا	قائمة الأشكال
.ااا	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الإطار المنهجي للدراسة	
3	أولا / إشكالية الدراسة
5	ثانيا / فرضيات الدراسة
5	ثالثا / تحديد المفاهيم
6	رابعا : أسباب اختيار الموضوع
7	خامسا : أهداف الدراسة
8	سادسا : الدراسات السابقة
الفصل الأول: التكوين أثناء الخدمة	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: عموميات عن التكوين
13	المطلب الأول: ماهية التكوين
15	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
17	المطلب الثالث: خصائص التكوين
18	المبحث الثاني: أنواع وخطوات التكوين
18	المطلب الأول : أنواع التكوين
22	المطلب الثاني : خطوات تكوين الموظفين

23	المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية
23	المطلب الأول: مفهومها
26	المطلب الثاني: مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية
27	المطلب الثالث: _ الأسباب الداعية لتكوين الموظفين
29	المبحث الرابع: البرامج التكوينية
29	المطلب الأول : تصميم البرامج التكوينية
34	المطلب الثاني : المكون و المتكونين
36	المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم برنامج التكوين
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
48	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
50	المطلب الثالث: محددات وعناصر الأداء
51	المبحث الثاني: تقييم الأداء
51	المطلب الأول: أهميته
52	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء
53	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
62	المبحث الثالث: أهداف و خطوات تقييم الأداء
62	المطلب الأول: ماهية خطوات التقييم
67	المطلب الثاني: أهداف التقييم
69	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

71	تمهيد
72	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية
72	المطلب الأول: المنهج المستخدم للدراسة
75	المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية
87	المبحث الثاني: وصف الدراسة التطبيقية
87	المطلب الأول: الإطار التطبيقي العام
90	المطلب الثاني: تشخيص النموذج
92	المبحث الثالث: الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة
92	المطلب الأول: جمع البيانات
93	المطلب الثاني: خصائص العينة
94	المطلب الثالث: الاختبارات والأدوات الإحصائية
94	المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
94	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
100	المطلب الثاني : الاستنتاج العام للدراسة
101	خلاصة
103	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	يوضح أنواع التكوين	01
24	يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطار في المؤسسة	02
25	يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية	03
93	خصائص عينة البحث	04
95	Historique des itérations ^{a,b,c}	05
95	Historique des itérations ^{a,b,c,d}	06
96	Tests composites des coefficients du modèle	07
96	Récapitulatif des modèles	08
97	يوضح معلمات النموذج المقدر	09
99	Variables de l'équation	10

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الفجوة التكوينية أداء العامل (y)	26
02	يوضح أهم الأسباب و المؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين	28
03	يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية	33
04	نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني	39
05	يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	79
06	نموذج الدراسة	91

تعد الموارد البشرية مصدر للثروات للمؤسسات والإدارات العمومية كونها تلعب دورا رئيسيا في منح نجاح هذه المؤسسات، والإدارات العمومية لذلك تعتمد هذه الأخيرة على تبني سياسات وخطط واستراتيجيات الإدارة الموارد البشرية كمدخل أساسي لتميتها بصورة مستمرة، في إطار نظام متطور يتماشى مع التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية تركز على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل الى تحقيق الأهداف المرجوة دون الإهتمام به ورعايته بإعداده وتوجيهه وتأهيله، من أجل إستثماره واستغلاله بطريقة مثلى في تحريك موارد المؤسسة الأخرى سواء المالية منها أو الوسائل المادية كتجهيزات الإنتاج المختلفة، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال عملية التكوين بإعتباره العامل الأساسي للنهوض بالعنصر البشري.

يعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى بإهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي نظرا ماله من إرتباط مباشر بتطوير وتأهيل وتحسين قدرات الموظفين، بتنمية معارفهم ومهارتهم وتعديل سلوكهم لإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم، بالتالي ضمان جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ، فالتكوين إستثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا.

لذا أصبح لزاما على المؤسسة وضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للإحتياجات التكوينية للموظف والمؤسسة على حد سواء، وذلك وفق أسس ومبادئ علمية لاختيار الإستراتيجية الأفضل والأنجع لنجاح العملية التكوينية، وللوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموظفين للسماح بكشف نقاط القوة والضعف لإتخاذ مختلف القرارات والإجراءات اللازمة، وكذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة .

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة المعنونة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال إنتهاج خطة البحث التالية حيث قسم البحث الى أربعة فصول وفي الأخير خاتمة عامة.

أولا / إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي، ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازه.

وللعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية...

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على المؤسسة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للفناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

تعتبر عملية التكوين أثناء الخدمة بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على عمل بكفاءة عالية، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم و قدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم و رفع معنوياتهم .

إن المؤسسة تحاول تفادي الأزمات والمآزق التنظيمية ، والإدارية عن طريق التكوين أثناء الخدمة المترتبة عن التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تتطلب منها المتابعة المستمرة للمستوى الفعلي لموظفيها وتحديد مكامن العجز والقصور في معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، حتى يتسنى لها معالجة ذلك النقص من أجل مسايرة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومستجداتهم، تلك المعطيات ذات دلالة قوية جدا في تحديد نمط ودرجة أداء الموظفين داخل المؤسسة، وعليه يعتبر الأداء الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء أيضا بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتميئتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب، وذلك تبعا لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد، قدراته وإدراكه لدوره، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته، وبيئة التنظيم، و تتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد .

يكن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين أثناء الخدمة الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة والتكوين الإداري فيها.

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك، كذلك عملت المؤسسات على موردها البشري من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة، ولقد بادرت العديد من المؤسسات إلى إجراء دورات تكوين أثناء الخدمة من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة. ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

- هل يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط؟
- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات جزئية تتمثل في :
- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين مؤسسة مطاحن الأغواط ؟
- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء الموظفين مؤسسة مطاحن الأغواط ؟

ثانيا / فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، وهي كالآتي:

1/الفرضية الرئيسية:

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط .

2/ الفرضيات الفرعية:

- تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين مؤسسة مطاحن الأغواط.
- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء الموظفين مؤسسة مطاحن الأغواط.

ثالثا / تحديد المفاهيم :

مفهوم التكوين :

هو الوسيلة الوحيدة التي من خلالها اكتساب المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، فهناك بعض الكتب من يربط مفهوم التكوين بالتأهيل أي تعليم الفرد ثقافة وفلسفة المنظمة و ذلك للتعرف على ما تفعله المنظمة وما تقوم به¹.

¹رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص215 .

مفهوم التكوين أثناء الخدمة:

هو مجموعة أو سلسلة من النشاطات التكوينية التي تنظم للمكونين الموجودين فعلا في المهنة، لتنمية كفاءتهم و تحسين خدماتهم الحالية والمستقبلية، عن طريق استكمال تأهيلهم لمواجهة ما سيحدث من مشكلات، أو هو كل برنامج منظم ومخطط يمكن المكونين من زيادة الكفاءة الإنتاجية وطاقوية، عن طريق علاج أوجه القصور وتزويدهم بكل جديد من المعلومات والمهارات والاتجاهات وصقل خبراتهم وتمر العملية التكوينية بثلاث مراحل متلاحقة هي:

مرحلة الإعداد، مرحلة الإنجاز، مرحلة التقديم.

مفهوم الأداء الوظيفي :

هو المقياس الرئيسي التابع الذي يتم التنبؤ به في الإطار الذي نستخدمه و يصلح كوسيلة على فعالية الأفراد، وهو درجة التنقيف المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلباته الوظيفية².

و منه الأداء يعبر عن إشباع الفرد للمهام المخولة له داخل الإدارة و تحقق أهداف المؤسسة .

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

يستخدم هذا التعبير مرادفا لمصطلح إدارة العاملين و تشمل أنشطة الوظائف، لتخطيط الموارد البشرية اختيارها ، تدريبها، تحفيزها، مكافأتها، سلامتها المهنية والخدمات المقدمة لها و علاقتها الإنسانية . كما يعرفها آخرون أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المدربين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية³.

مفهوم المردودية :

هي ما ينتج العامل، أو هي حاصل عمله في فترة زمنية معينة، ويقال المردودية الآلة أي النسبة بين الطاقة التي تنتجها و الطاقة التي تستهلكها، وهي تعني الانتاج، والغلة والحصيلة و الرد و المردودية و الربح والكفاية⁴.

² سهيلة إدريس، المنهل قاموس عربي فرنسي، دار الأدب، ط1، الجزائر، 2002، ص544 .

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص21 .

⁴ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص135 .

رابعاً : أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم . 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 والتقيب وتخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار والخبرات، وتتضمن هذه المبررات:

1-أسباب ذاتية:

-اهتمامي الشخصي بموضوع التكوين أثناء الخدمة أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتي الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة.
-طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

2-أسباب موضوعية:

-محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة و مسايرة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.
-يعد التكوين أثناء الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا، حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.

-قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " التكوين أثناء الخدمة " بمتغير تابع " أداء الموظفين"، بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي.

-الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت رغبتي في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين أثناء الخدمة من الناحية النظرية والعملية وعلاقته بأداء الموظفين.

خامساً : أهداف الدراسة :

إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يربو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين" وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتميبتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة .

وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاطلاع على مختلف الدراسات النظرية و الامبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.

- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة .
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة والكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء للمؤسسة ورفع من معنوياتهم.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بودوح غنية و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - سنة 2012-2013، بعنوان " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية بمدينة بسكرة.

و قد اعتمدت الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة:

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة .

- إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها .

- إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة .

- إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

حدود الدراسة :

تم إجراء البحث الميداني على مستوى المؤسسة الإستشفائية العمومية ببسكرة و تتمثل في مؤسستين:

1- المؤسسة الإستشفائية العمومية بشير بن ناصر .

2 - المؤسسة الإستشفائية العمومية الدكتور سعدان .

وقد تمت الدراسة على فترات متفاوتة من شهر فيفري إلى ماي من سنة 2013 .

منهج الدراسة :

استخدام الباحث المنهج الوصفي أما الأدوات فاستعان بالمقابلة، الملاحظة، الاستمارة .

عينة الدراسة :

تم اختيار العينة الطبقية و التي تكونت من 178 مبحوثا وهي الفئة الممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 27 %

نتائج الدراسة :

- إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحته في المؤسسة .

- أن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها .

- أن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحته بالمؤسسة الصحية .

- ان التكوين المتواصل يساعد الأفراد على التحكم في منصبهم الحالي و معرفة التطورات في مجال عملهم في الغالب و نادر ما يعمل على تهيئة الأفراد لأجل تقلد مناصب أعلى .

- بالرغم من وجود بعض المشاكل في إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية .

الدراسة الثانية :

قام بها الأساتذة: نبري عبد الله عبد السلام كرزالي عبد اللطيف، سعداني محمد، شليل عبد اللطيف.

تحمل عنوان " واقع التكوين و تطوير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية " أما الإشكالية فتتمثل في أبراز من خلال مسؤولين من التحليل حقيقة التكوين بالمؤسسة بالجزائرية، بمعنى مكانتها الرسمية من الهيكل التنظيمي، و الفترة التي يحملها الفاعلون الرئيسيون بالمؤسسة عن التكوين وتطوير الكفاءات، هذه المستويات هي:

أولاً: دراسة ميدانية معمقة لوظيفة التكوين و تطوير الكفاءات بمؤسسة كبيرة بولاية تلمسان، وهي مؤسسة الدراسات و انجاز المنشآت العامة.

ثانياً: مكانة التكوين و تطوير الكفاءات في بعض المؤسسات بولاية تلمسان من خلال استفسار بعض مسؤولي التكوين، أو مسؤولي الموارد البشرية ل 10 مؤسسات بولاية تلمسان.

الخلاصات الجوهرية :

- عدم وجود إدارة مسؤولة عن التكوين في أغلبية المؤسسات المتصل بها.
- لم يتم إعداد أي تعريف في مؤسسات موضوع البحث و هذا لان المعايير غير متحكم فيها من طرف أي مؤطر لهذه المؤسسة.
- لا ترى أغلبية المؤسسات أية ضرورة لجهاز مكون لتسيير الكفاءات.
- التكوين، التطوير، بالإضافة إلى تقييم الكفاءات هي مدرجة تحت المسؤولية المباشرة لمسير المؤسسة، الأمر الذي يقتضي المؤطرين الخاصين بالتكوين.
- تسجيل ضعف حقيقي لمصاريق التكوين، و هذا ما يفسر غياب اللجوء إلى المكونين الخارجيين.
- إن نقص العلامة الثقافية الإعلامية تعتبر كعقبة في تطوير الكفاءات.
- بالنتيجة فان التكوين الداخلي الوحيد المعترف كوسيلة لتطوير الكفاءات.

تمهيد:

يعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة لأهمية التكنولوجيا في المستقبل البشري بوصفها واقعا واختيارا استراتيجيا أمام الدول وحكوماتها، وكنتيجة حتمية لهذا التطورات السريعة ولاسيما في مجالات انتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أصبح التوجه نحو التفكير في ظاهرة الاستثمار المعرفي وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل قصد امتلاك رأس مال فكري هذا لا يكون الا بالتكوين ويلعب هذا الأخير أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وتطوير قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، وتوفير لهم فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية.

المبحث الأول: عموميات عن التكوين:

ماهو التكوين أثناء الخدمة وماهي مبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار والخصائص التي تتوفر أثناء العملية التكوينية

المطلب الأول: ماهية التكوين:

نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التكوين ومتطلباته

الفرع الأول : تعاريف التكوين:

أولاً: هو الوسيلة الوحيدة التي تتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس وفلسفة المنظمة وذلك للتعرف على ما تفعله المنظمة وما تقوم به .¹

يقصد بالتكوين زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى "التكوين هو التعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية العمال لأداء أعمالهم، ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء التكوينية الفاعلة"²

كما يعرف التكوين بأنه الخبرات المنظمة التي نستخدم لنقل وتعديل وصقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالعمل في المنظمة.³

ونجد تعريف آخر للتكوين : التكوين في عملية التنظيم هو فعل جماعي له وسائل وتقنيات ودعائم مخططة لمساعدة الإجراء على تحسين معارفهم، وتصرفاتهم ومهاراتهم، وكذا قدراتهم العقلية، وهو يلهم في كل مرة من أجل بلوغ أهداف التنظيم ، كذا الأهداف الشخصية أو الاجتماعية للتكليف مع المحيط والأداء بكل ما يناسب أعمالهم الحالية والمستقبلية .⁴

ثانياً :عملية مخططة ومنظمة ومتواصلة تهدف إلى جعل العاملين يكتسبون المعارف والقرارات والمهارات الجديدة المتخصصة ومرتبطة بالفعل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم على نحو يضمن تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني كل الإجراءات المنظمة التي يتم عبرها تعليم الأفراد المعارف والمهارات أو كلاهما معا من أجل غرض معين ونقصد

¹-سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص106

²-نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص51

³-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، ط2، 2002

⁴ Lakhdar sekiou et de autres gestion des ressources humain ,edtion douk universite quebec ,2eme edtion ,2001

بذلك كل البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة العاملين لاكتساب الفعالية والكفاءة المناسبة للقيام بأعمالهم الحالية الآتية والمستقبلية عبر تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية وجعلهم يكتسبون اتجاهات ومهارات تتلاءم وتتناسب مع تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة.¹

ثالثاً: خير كلام عن التعليم هو كلام الله سبحانه وتعالى مصداقاً لقوله تعالى: "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم" سورة العلق آية كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة"

وقد عرفه سيد محمد جاد الرب بأنه يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء.²

أما آخر فيعرفه بأنه: عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللادارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الاداء وزيادة الانتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع سرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهد المبذول وفي الوقت المستغرق.³

نستطيع قول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم .

الفرع الثاني: مقومات التكوين:

التكوين كباقي المنظمات لا بد أن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب، كما تجعله أمراً له عائداً إيجابياً من جانب آخر وأهم المقومات الإدارية والتنظيمية مايلي :

- وجود خطة العمل تحدد الأهداف والأنشطة الإيجابية المطلوبة وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المنشأة، وذلك حتى يأتي التكوين محققاً لها.

¹-أحمد الشميمري، مبادئ إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، ط1، القاهرة، مصر 1975، ص 205

²-محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، ط2007، ص 453.

³-محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة مر، 1993، ط، ص06.

- توفير الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة لأداء سليم للعمل إذ لا معنى لتكوين العمال على ممارسة واجبات لا توفر إمكانيات الذين يحصل منهم على المعلومات الأساسية والتوجيه في أداء العمل .

- توفير الدقة والوضوح في تمديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة والتوازن بين السلطة والمسؤولية فيها وكذا وضوح العلاقة بينها وبين غيرها من الوظائف ذات العلاقة، والأساس أن تكون لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم بل يجب أن يوجد الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التكوين.

- توفير الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل، بناء على معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم، مراعاة التناسب بين قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية، بين متطلبات الشغل لهذه الوظائف.

- توفير نظام مستمر لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم وتحليل مؤشرات الأداء، وتنتج علاقتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.

- توفير نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي، والمزايا وأشكال المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية، وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى، ومن هنا يبرز التكوين نظر العاملين باعتباره أداة تساعدهم في تحسين أدائهم الوظيفي من ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز الإيجابية المستهدفة وكذلك تحقق للتكوين الجدية والاحترام ويقبل عليه المتدربون باقتناع وتحفز.¹

المطلب الثاني: مبادئ التكوين :

من مبادئ الهامة التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني :

نتيجة العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل معينة، بحيث تتناسب مع ما يقوم به العمال من أعمال، ومع قدرتهم على الفهم والتطبيق.

ضرورة ربط حضور الدورات التكوينية بحوافز معينة تشجع المتكويين على الحضور والمشاركة للعلاقة بين مشاركتهم واجتيازهم للدورات بنجاح ن بين فرص الترقية والوظائف متابعة المكون المتكويين بإتاحة المجال لهم بالمشاركة في نقاش وطرح الاسئلة والاجتهاد في الاجوبة، وأن يعتبر

¹-نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص51.

نفسه في مهمة وحرص على إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمال، وليس كواعظ فقط، تعتبر المتابعة نوعاً من التغذية العكسية المفيدة¹.

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة، وتتغير الاتجاه لم يتماشى ومصحة المنظمة ومن أهم هذه المبادئ التوجيهية مايلي :

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكويين : فكلما كان الدفع لدى متكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة، والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون، ولا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد أقوى من الفرد القديم الذي يؤدي العمل حالياً ويعاد تكوينه .

- متابعة تقدم المتكون : أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تغطي المتكويين، وسرعة وفعالية في التعلم، ولتكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم بما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها فقد لا يستوعب المتكون هذه المهارة المتقدمة إليه إذا لم يتعلم كيفية تطبيقها، وهنا تأتي مهمة المتكون في متابعة درجة فهم المتكون .

- ربط التكوين ببرنامج لتدعيم، بعد تعلم المهارات من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو أكثر النتائج بنظام الثواب أو العقاب الثواب مثل الزيادة في الأجر، الترقيّة، الخ... وإذا كان السلوك والتصرف لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد أن ينتج ذلك بإجراء عقابي أي استخدام العقوبات ما هي إلا وسيلة للتقويم والتدعيم .

- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون، ليكتسب المتكون المهارة، والمعرفة والاتجاه بفاعلية لا بد أن يعطي فرصة المشاركة والوقت المناسب للتعلم، ولا بد من توفر الأدوات والوسائل التكوينية متشابهة لما هو موجود في بيئة العمل الحقيقية، حتى يتمكن من تشغيلها من دون أي مخاطر .

- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات، لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه إلى مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تفقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل .

¹ - محمد قاسم القزويني، إدارة الأفراد، مطابع الجمعية العلمية الملكية، ط1، الاردن، عمان 1990، ص152-153.

- ضرورة مراعاة التعاون بين الأفراد : بالرغم من أن التكوين الجماعي أقل كلفة إلا أنه يجمع بين عمال لهم اختلافات من حيث مستوى الذكاء والاستعداد، وهذا ما يدعو إلى بناء برامج للتكوين والتعلم الفردية المقابلة يمثل هذه الاختلافات يجعلها أكثر منطقية وعملية.¹

المطلب الثالث: خصائص التكوين :

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.

ب- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقة تبادلية نفعية.

ج- التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة

د- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات

- وضوح الأهداف وتناسقها.

- وضوح السياسات وواقعيتها.

- توازن الخطط والبرامج.

- توفر الموارد المادية والبشرية.

- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

هـ- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها :

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية.

- خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين .

- خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين.

- خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين .

¹صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص263

التكوين نشاط متغير ومتجدد حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الموظف معرض للتغير فيعاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظف ونهي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداته¹.

المبحث الثاني: أنواع وخطوات التكوين

المطلب الأول : أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

1/ التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين :

أ/ تكوين قبل الخدمة : وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

2/ التكوين من حيث المكان: وينقسم إلى نوعين:²

أ /تكوين داخل المؤسسة

ب/ تكوين خارج المؤسسة.

3/ التكوين من حيث الهدف:

أ/التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

¹ -مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2008،

ص61

² - الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص50، نقلا عن رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

ج/ التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.¹

والجدول التالي يوضح الاختيارات المتاحة أمام إدارة المؤسسة بالنسبة لأنواع التكوين.²

جدول رقم (01) يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مكان	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/ تكوين لتجديد المعارف والمهارة
		4/ تكوين بغرض الترقية والنقل
		5/ تكوين للتهيئة للتقاعد

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001، ص 323.

وحسب رأينا نعتبر بأن أنواع التكوين المقدمة في الجدول أعلاه كلها يمكن إدراجها ضمن التكوين أثناء الخدمة للموظف، لأن كل الأنواع المصنفة حسب مرحلة التوظيف والمصنفة حسب نوع الوظائف وحسب مكان إجرائها وانعقادها كلها موجهة لصالح الموظفين بمختلف رتبهم ووظائفهم ومستوياتهم الإدارية (موظف جديد، موظف قديم يحتاج إلى تجديد معلوماته ومعارفه، موظف تتوفر به شروط الترقية، موظف مصنف مع أعوان التصميم -التأطير- أو التطبيق أو التنفيذ).

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:

أ / تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد: في الأيام الأولى من استلام الموظف³ الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه

¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001، ص 323.

³ - تعرف المادة 04 من الأمر 03/06 الموظف بأنه: " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبته في السلم الإداري، والترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"، أنظر: الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006، ص 04.

المعلومات قد تؤثر على نفسيته واتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أو حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء والنظام الداخلي لها، وتوقيت العمل وأيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها والأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية ...

وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى، وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية¹

لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص" تتراوح مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

ب/ التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى : يتمثل في إجراء وتنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية (ملحق إداري ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا.

وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال...، وللمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19/01/2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة، الجريدة الرسمية، عدد 3، 20 جانفي 2008، ص 4.

التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين).

وهناك نوع آخر من التكوين أثناء الخدمة تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم رقم 145¹، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط:

اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة.

الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف. في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية والمؤسسة المشرفة والمؤطرة للتكوين ويسمى هذا النوع " بالتكوين قبل الترقية" والذي يدوم بين (06) أشهر و(09) أشهر حسب الرتبة، مع العلم بأن الموظف المتكون خلال هذه الفترة لا ينقطع عن العمل ولا يوضع في حالة انتداب، بل يخصص يوم واحد فقط في الأسبوع (عادة يوم السبت) للانتقال إلى مركز التكوين، وهذا ما يوضح مفهوم التكوين أثناء الخدمة، ونلاحظ من خلال التوقيت الزمني المخصص للتكوين أنه لا يؤثر على تأدية المهام المنوطة بالموظف، كما لا يؤثر على السير العادي الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

وللإشارة كذلك أن هذا النوع من التكوين تم تحديثه من قبل المؤسسة المشرفة على التكوين وذلك بإدخال نظام التعليم الإلكتروني (عن طريق الانترنت) حيث بإمكان الموظف الدخول إلى الموقع الإلكتروني المخصص للتكوين للاطلاع وتحميل المحاضرات وإنجاز نشاطات (تقييمات دورية) وتسليمها للإدارة قصد تقييمها من طرف الأساتذة المشرفين، وفي نهاية الدورة التكوينية يخضع المتكون لامتحان نهائي بالإضافة إلى تقديم تقرير نهاية التبريص أو مذكرة نهاية التكوين حسب الرتبة. ج/ التكوين من حيث المكان : هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية...

¹ - التعليم رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، تحدد كفاءات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

أو تنظم دورة تكوينية يُوَظَرها أساتذة في الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيههم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات..

وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويننا لتحسين معارفه وتجديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة¹

بحيث يبقى يزاوِل نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشرا إيجابيا للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقطاع وهذا ما يعتبر محفزا إضافيا للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية).

وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التربص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية .

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة أن تبرم اتفاقية تربص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التربص (15) يوما بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقا من طرف الهيئة الوصية.

المطلب الثاني : خطوات تكوين الموظفين :

تحتل عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي، وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا

¹ - تعرف المؤسسة بأنها: "كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية، راشدة وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"، أنظر: بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص 8.

ظهور التعلم والتدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملاً رئيسياً في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموماً الأنشطة والمراحل الآتية:

1- تحديد الاحتياجات التكوينية.

2 - تصميم برامج التكوينية.

3- تنفيذ برامج التكوين .

4- تقييم برامج التكوين .

المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التكوينية

المطلب الأول: مفهومها:

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه 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 ورسم لب البرنامج لتحقيق هذه السياسات"¹

كما يشير باحث آخر بأن 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 المنظمة².

¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيت ارك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، دط، ص23.

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

فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أف ارد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا".¹

والجدولان التاليان يوضحان على التوالي احتياجات التكوين الخاصة بالإطار العلياء والوسطى والدنيا، واحتياجات التكوين الخاصة بمراحل الحياة المهنية التي يمر بها الفرد .

جدول رقم 02: يوضح احتياجات التكوين لفئة الإطار في المؤسسة

فئات الإطار	احتياجات التكوين
إطارات دنيا	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت التوجيه - مهارت تحفيز المرؤوسين - كفاءة إعداد وتنفيذ الب ارمج - كفاءة التخطيط والرقابة - كفاءة الاتصال مع الرئيس - كفاءة 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 الاستراتيجي

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001، ص110

¹ - عبد الباري إب ارهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص317.

جدول رقم 03: يوضح احتياجات التكوين للأفراد في المراحل المختلفة للحياة المهنية

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

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، نفس الصفحة

ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء والذي يمكن أن نعبر عنه على النحو التالي: القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي .¹

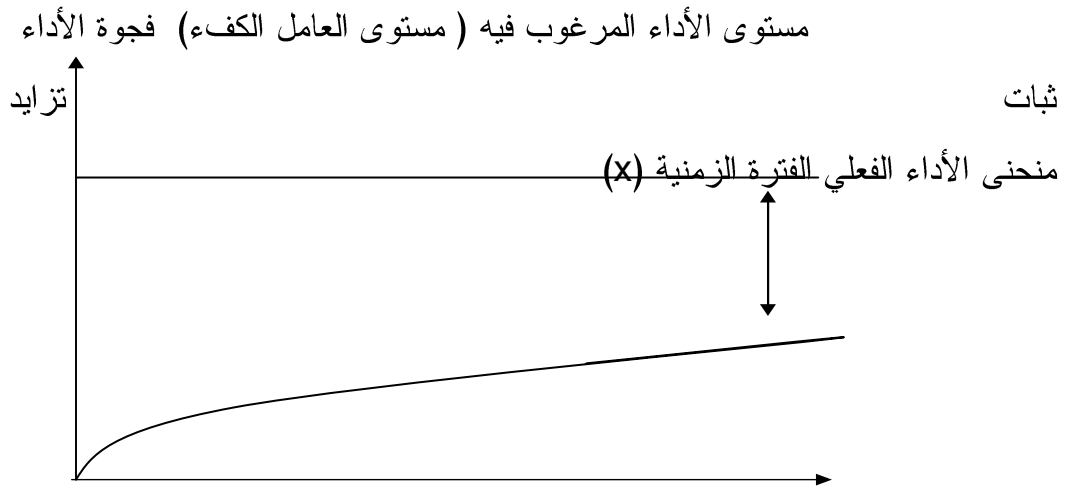
ويؤكد ديفيد أوسبورن David Osborne أنه طالما بقيت هناك

فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء .

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.

شكل رقم (01) نموذج الفجوة التكوينية أداء العامل (y)



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ط1، ص 140.

على المستوى الفردي لابد من وضع مفهومي الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، في صورة أرقام كمية يمكن قياسها والمقارنة بينها، وفي هذا الصدد يقاس حجم المهام التي يؤديها الفرد خلال فترة محددة، وتتم مقارنتها بالحجم الأمثل المرغوب في انجازه، اعتماداً على الأرقام القياسية لغيره من الموظفين الأكثر مهارة وكفاءة .

المطلب الثاني: مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية

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

* مؤشرات الأداء التنظيمي: حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) ومعدلات استغلال الإمكانيات المتاحة والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

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

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص112.

* مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:¹

تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات 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 يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد 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.

- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

المطلب الثالث: _ الأسباب الداعية لتكوين الموظفين:

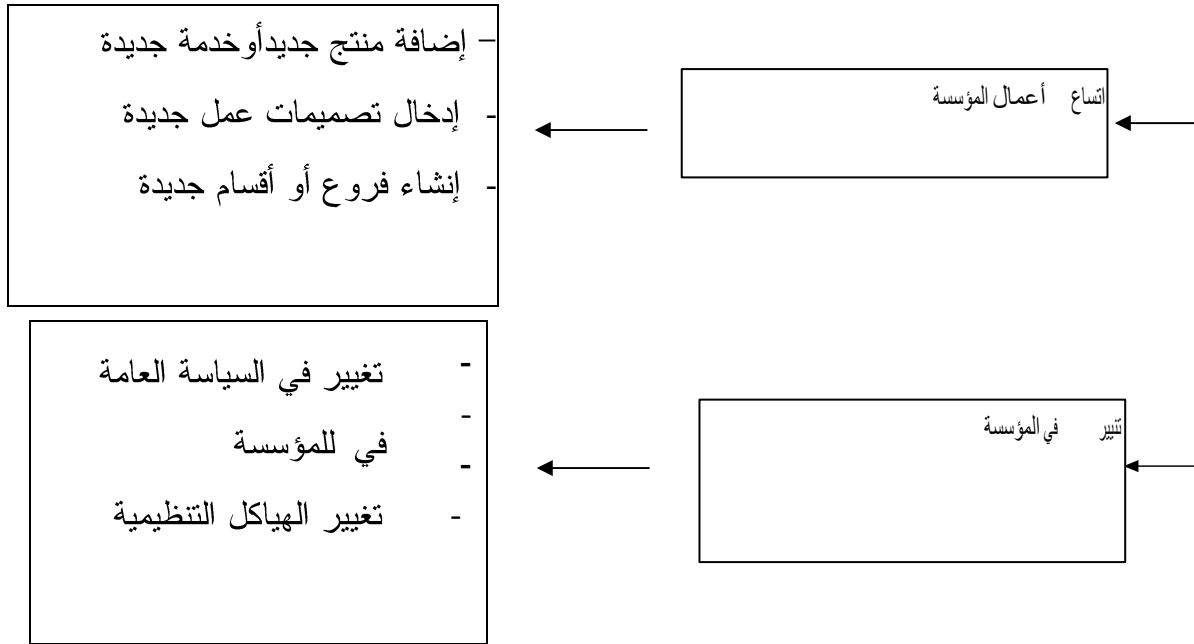
يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها:²

- وجود قصور معين في الأداء.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما ترغب الإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص489.

² - عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص45.

شكل رقم 02: يوضح أهم الأسباب والمؤشرات التي تستدعي تكوين الموظفين.



المصدر: عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 161.

طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التكوينية:

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، والفئة التي تحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، وعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:¹

- الملاحظة غير الرسمية.
- إجراء مناقشات مستمرة مع الأفراد والاستماع غلى مقترحاتهم.
- النقاش مع الرؤساء الذين يعرفون مواطن ضعف رؤوسهم.
- أسئلة الاستقصاء من خلال نماذج الاستمارة.
- المسح الميداني ويشمل عينة تمثل كافة أفراد المنظمة لمعرفة ما يحتاجونه من تكوين.
- تسلم الشكاوى من مدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة.

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

- تحليل وتقويم أداء عمل الموظفين اليومي، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط له من الناحية الكمية، النوعية، الوقت، التكاليف، والتعرف على مواطن القوة والضعف.

المبحث الرابع: البرامج التكوينية

المطلب الأول : تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات (خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل والأدوات المساعدة وتحديد المكونين والمكونين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

الفرع 1 : تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتكونين ونوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي:¹

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.

- اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.

- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:

- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.

- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن يبتعد عن العموميات.

- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.

- أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص ص 86-87.

الفرع 2 : مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها ومن وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا. وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب وطبيعة المتكويين ومن حيث مستواهم ونوعية التكوين.

وعند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها:¹

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكويين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة، ومتتابعة ومترابطة وواضحة.
- أن تتناسب والزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التكويني وتوجهاته.
- أن تتناسب مستوى المتكويين الذين سيشتركون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية ورسالة وأهداف وقيم وسياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص ص 321-322.

الفرع 3 : الوسائل المساعدة وأساليب التكوين :

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب :

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين كالاتماد على أجهزة العرض الحديثة (datachow) أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة...

بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكويين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:¹

- المستوى الإداري للمتكويين.
- عدد المتكويين.
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين (أسبوع، شهر...)
- الإمكانيات المتوفرة.
- ميزانية البرنامج التكويني.

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

* أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.² غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:³

¹ - عبد العزيز بن سعيد أحمد الاسمري، المرجع السابق، ص51.

² - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010، ص241.

³ - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 66-67.

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكولين.
- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكولين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.
- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.
- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبياً، لأن ردود أفعال المتكولين لا تجد طريقها إلى المتكون.
- * أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.
- ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكولين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجاً ناجحاً وفعالاً.
- * أسلوب الندوات والمناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكولين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.¹
- * نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكولين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكولين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكولين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضاً نقلها للممارسة الفعلية.²

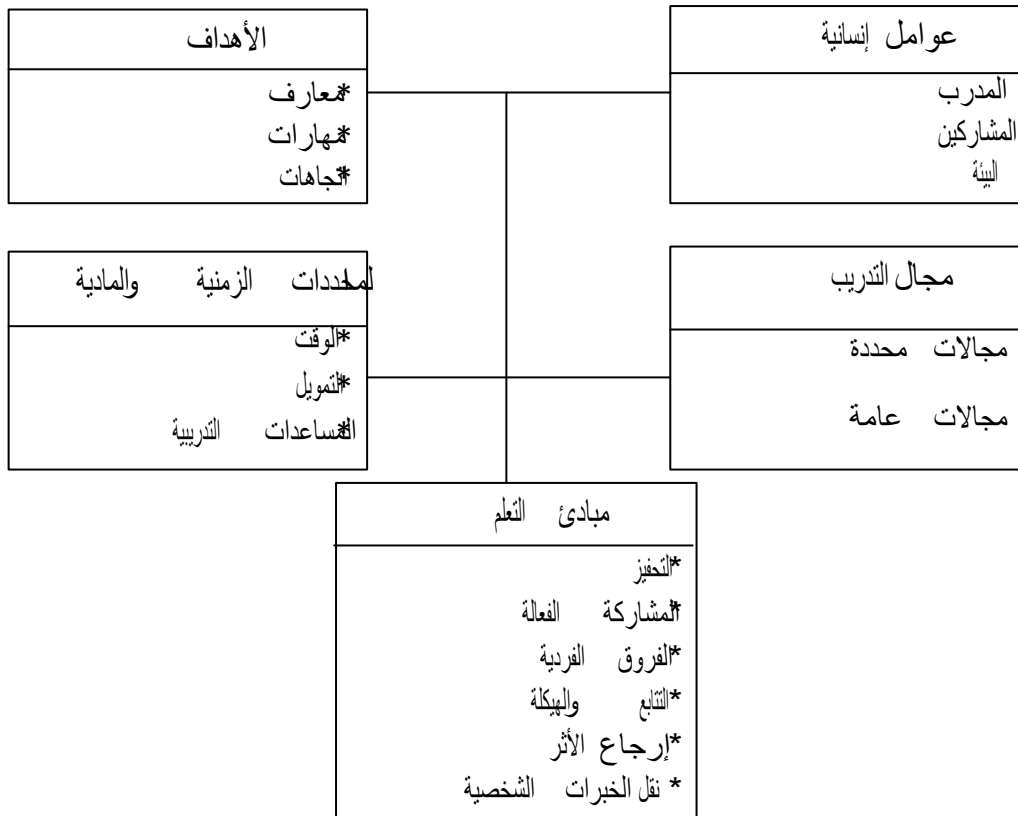
¹ - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 69-70.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2001، المرجع السابق، ص 345.

*أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقاً لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلاً إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.¹

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين. والشكل الآتي يوضح أهم العوامل المؤثرة في اختيار الأساليب التكوينية:

شكل رقم (03) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 116.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص

المطلب الثاني : المكون والمتكونين:

الفرع 1 : تحديد واختيار المكون: المكون (المدرب) هو شخص (أستاذ، خبير، مدير، مشرف ذو خبرة كبيرة...) يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين، ويعتبر المكون (المدرب) القلب النابض والعقل المفكر لعملية التكوين، كما يعتبر احد العناصر أو أطراف العملية التكوينية البارزين ولهم الدور الكبير في نجاح أو فشل العملية ككل.

ومن الأدوار التي يجب أن يمارسها المكون هي:¹

- دوره كمكون
- دوره كباحث
- دوره كناصح
- دوره كمستشار
- دوره كمرشد
- دوره كمبدع / مبتكر
- دوره كمصدر للمعلومات
- دوره كمخطط
- دوره كمقيم
- دوره كإداري ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر:
- مهارة التفاعل - مهارة الاتصال - مهارة الإنصات - مهارة الإقناع - مهارة العرض والتقديم
- مهارة التقويم - مهارة الملاحظة - مهارة استخدام لغة الجسم - مهارة استخدام الوسائل المساعدة (السمعي البصري)

ومن الصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون (المدرب) هي:²

- اللباقة- الموضوعية - الأدب والذوق - الثقة بالنفس - الصبر - الهدوء - الديمقراطية - التواضع
- البشاشة- الصدق - الاعتدال في الأمور - الأمانة - التعاون - النظافة.

ويتوقف اختيار المكون (المدرب) على ما يلي:³ - أسلوب التكوين

- المادة التكوينية (المحتوى)

- الوسيلة المراد استخدامها

- نوعية المتكونين

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 187.

² نفس المرجع، ص 189.

³ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2003، ص 61.

الفرع 2 : تحديد واختيار المتكويين :

يختلف تصميم البرنامج التكويني باختلاف الأفراد الذين سيشاركون فيه كمتكويين، فالمتكويين يمكن أن يكونوا موظفين جدد أو موظفون قدامى في الخدمة في مختلف المستويات الإدارية. فالمتكوي هو العنصر المستفيد من نشاط التكوين بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية اختيار المتكوي إحدى العمليات الهامة في سياسات التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتكوي في أي مؤسسة لحضور إحدى الدورات التكوينية نذكر منها:¹

- حاجة المتكوي الفعلية لحضور البرنامج التكويني
 - رغبة واستعداد المتكوي لحضور الدورة التكوينية
 - التجانس النسبي بين المتكويين في البرنامج التكويني
 - مراعاة عدم تعطيل العمل خلال حضور المتكوي للدورة التكوينية
 - المستوى الإداري للمتكويين
 - المؤهلات العلمية
 - مدة الخبرة في العمل
 - المشكلات والصعوبات التي تواجه المتكويين وواقع عملهم
 - عدد المشاركين في الدورة التكوينية.
- ويفضل تقديم دعوات أو استدعاءات للمتكويين المعنيين قبل بدء الدورة التكوينية، تتضمن مجموعة من المعلومات الهامة عن الدورة كاسم الدورة (موضوع الدورة) تاريخ انطلاقها ومدتها ومكان انعقادها (داخل المؤسسة أو خارجها) وأهداف الدورة...

الفرع 3 : تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته :

- بالنسبة لزمان التكوين تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع...) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها وفترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكويين وارتباطات المكونات.

¹- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 184.

- أما بالنسبة لمكان التكوين فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إدارتها أو تستعين بمكونين من خارج المؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات وذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

وفي هذه النقطة يمكن إعطاء مثال والمتعلق بعقد اتفاقيات تكوين مستمرة للموظفين دون انقطاعهم عن العمل (التكوين أثناء الخدمة) بين المؤسسة الجامعية التي نحن بصدد دراستها وبين جامعة التكوين المتواصل لتكوين الموظفين الجدد (التكوين أثناء فترة التربص) وتكوين الموظفين القدامى المؤهلين للترقية ويسمى (التكوين قبل الترقية) مع العلم بأن المدة الزمنية تتراوح بين ستة (06) أشهر وتسعة (09) أشهر وذلك حسب الرتبة.

بالإضافة إلى ذلك هناك دورات تكوينية تقام خارج الوطن، وهي موجهة لموظفي التأطير وتدوم ما بين (10) أيام إلى (15) يوم.

- أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية (داخل المؤسسة، خارج المؤسسة، خارج الوطن).
ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعين، ستة أشهر، تسعة أشهر...) بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية، ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم برنامج التكوين

الفرع 1: تنفيذ البرنامج التكويني

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.
إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه

الظروف يجب أن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

ب/تقييم عملية التكوين

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

الفرع 2 : تعريف تقييم التكوين:

يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.¹

ويرى أرمسترونج Armsterong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike wills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.²

ويمكن تعريفه كذلك بأنه: " تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني".³

فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والاختبارات والملاحظة، المقارنة، الاستبيانات...

الفرع 3 : أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة ومهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها:⁴

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي

- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي

¹- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204.

²- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204.

³- عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 330.

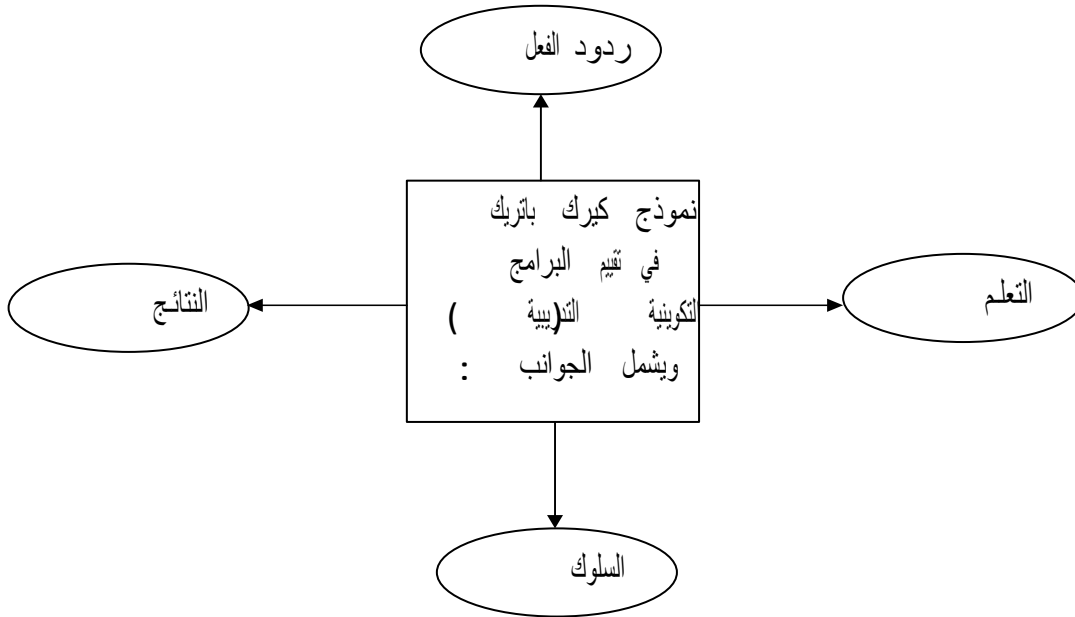
⁴- مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 207.

- أن يكون التقييم عملية مستمرة
 - أن يكون التقييم شاملا
 - أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس
 - إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.
 - أن يكون التقييم اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.
 - أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهناك عدة عناصر هي:
 - البرنامج التكويني
 - المتكون
 - المكون
 - القائمون على التكوين
 - نتائج التكوين
- ب_ 3/ نماذج تقييم عملية تكوين الموظفين:
- هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التي يشملها التقييم وأهم هذه النماذج ما يلي:¹
- نموذج كيرك باتريك Kirk patrick
 - نموذج باركر Parker
 - نموذج سايرو (وار بيرد راكم) CIRO (warrbirdrakham)
 - (Contents ;inputs ;reaction ; outputs)
 - نموذج معهد سراتاجو saratago
- ويعتبر النموذج الأول (نموذج كيرك باتريك) الأكثر شيوعا واستعمالا من قبل القائمين على العملية التكوينية (التدريبية) وفي هذا النموذج يقترح (كيرك باتريك) أربعة (04) مستويات لتقييم عملية التكوين حسب الشكل رقم (06) :²

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 210.

²عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 331.

شكل رقم (04): نموذج كيرك باتريك في تقييم البرنامج التكويني



المصدر: عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 331.

- المستوى الأول: رد الفعل: Reaction

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتكونين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على ارض الواقع.

- المستوى الثاني: التعلم Learning

حيث يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين (المتكونين).

المستوى الثالث: السلوك Behavior

حيث يتم قياس التغييرات التي حدثت في سلوك المشارك (المتكون) وطريقة أدائه لمهام وظيفته.

- المستوى الرابع: النتائج Results

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التكويني في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة¹ ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات.

¹- مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 210.

الفرع 4 : أدوات تقييم عملية تكوين الموظفين

هناك أدوات عديدة يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم تكوين الموظفين نذكر منها:

- الملاحظة
- المقارنة
- المقابلات
- طريقة التجربة
- الملاحظة المباشرة: تمثل ملاحظة نشاطات المتكون في موقع العمل أداة لتقييم مدى استخدام هذا الأخير المعارف المكتسبة في دورة التكوين، ويمكن ملاحظة مدى استخدام المشارك للحركات والمعارف النظرية وعادة ما يكون المسؤول المباشر سندا حقيقيا لتطبيق هذه التقنية.
- المقابلة: يمكن إجراء مقابلات فردية مع المتكونين الذين شاركوا في دورة التكوين وطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمدى تطبيق المتكون محتوى البرنامج في موقع العمل، وتسمح الإجابة عن هذه الأسئلة بالتعرف على المعوقات والعراقيل التي تكون قد اعترضت الموظف في تطبيق المعارف والمعلومات الجديدة في موقع العمل.¹
- الاستقصاءات والاختبارات: يمكن استخدام هذه الأداة في عملية التقييم، وذلك بتوزيع استقصاء على المتكونين عند نهاية الدورة التكوينية وذلك بغرض معرفة آرائهم حول فائدة هذا البرنامج، وأهم المشاكل التي واجهتهم ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتكونين، أو إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج.²
- المؤشرات: يمكن قياس أداء الموظفين واستخلاص أثر التكوين عن طريق جمع بيانات تعد في حد ذاتها مؤشرات توضح العائد من التكوين: سجلات الإنتاج، سجل الخدمات المقدمة، أو معدل دوران العمل، معدل الحوادث، معدلات التغيب، درجة الرضا عن العمل، معدلات التأخير وأخطاء العمل والجزاءات والشكاوي...ويمكن لمسؤول التكوين أن يجمع هذه البيانات قبل وبعد تنفيذ البرنامج وتقرير اتجاهاتها من حيث الارتفاع والانخفاض والتذبذب بحيث يعطيه انطباعات صحيحة عن مستوى التكوين ونتائجه.

¹ عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص223.

² - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص 161.

- تقارير تقييم الأداء: تعتبر تقارير تقييم الأداء مصدرا جيدا عن سلوك الفرد وأدائه ومدى تعاونه وانتظامه ومعلوماته، ويمكن لمسؤول التكوين أن يلجأ إلى هذه التقارير قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرنامج لمعرفة التغييرات التي طرأت على سلوك الموظف بما يعد دليل على مدى نجاح أو فشل التكوين.

- طريقة التجربة: تقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعتين من الأفراد متشابهتين في مستوى الخبرة والمهارة ومعدلات الأداء ونوع ظروف العمل والإمكانيات المتاحة، وبعد تقييم المجموعتين على أسس محددة تخضع إحداها (المجموعة التجريبية) لبرنامج تكوين معين بينما لا تخضع الأخرى (المجموعة الرقابية) لأي برنامج تكويني.

وبعد انتهاء البرنامج التكويني يعاد تقييم المجموعتين على أساس نفس العوامل التي اتخذت من قبل معايير للتقييم، وبذلك يتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التكويني.¹

وبصفة عامة فإن نوع أداة القياس التي سيتم اختيارها تختلف حسب مستوى التقييم، فمثلا أداة القياس قد تختلف عما إذا كان التقييم على مستوى رد الفعل أو مستوى التعلم أو مستوى السلوك أو مستوى النتائج.

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 216 - 217.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تبين لنا جليا أن التكوين أثناء الخدمة وظيفة أساسية التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف والسلوكيات الإيجابية لأداء مختلف المهام الموكلة لهم من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي.

ويتميز التكوين أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني تخطيطه الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين والمشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو مستوى عملية التقييم وكل ما يحيط بالعملية التكوينية على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

تمهيد:

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من قدرات وإمكانات ومهارات، 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: عموميات حول الأداء الوظيفي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي:

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

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه: " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات 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 القصوى للإنتاج.¹

- هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: " نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال " فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله 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 بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة .

- أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء: " يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف، ما يستتف 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 وتقديم الإجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموما.

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

²— عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

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، إذن 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 التدريب¹، 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 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 متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.² من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

- 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"³، 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، نوعية 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

¹ - حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150.

² - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

³ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25- 26 .

الإنتاج فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹

- والأداء يتمثل في: " النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"،² وحسب هذا التعريف: الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة و المتمثلة في: الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة.

- حيث ركز " توماس جيلبرت" في كلامه عن الأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء، واعتبر أن هذا الأخير (الأداء) ما هو إلا تفاعل بين السلوك والإنجاز.

- كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه: " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"³.

- كما عرف الأداء بأنه: " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".⁴

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

الملائمة = الهدف المستوى لرضا المتوقع.¹

- وفي هذا الشأن يرى " مارتوري برنار و دانيال كروزى " بأن الفعالية هي : درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك".⁵ أما الكفاءة فتعرف على أنها: " العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة".¹

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 97.

² - محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص 73.

³ - حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 87.

⁴ - سالم بن بركة البراك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 84.

⁵ - Martory Bernard , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 6^{ème} édition dunod , paris , 2005 , p 164.

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

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ 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 ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

الفرع 1: بالنسبة للعاملين

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.²

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات 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 وإثبات ذاته.³

¹ -J.Barraux , entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica , 2000 , p33.

² -منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص135.

³ -حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص65.

من خلال ما تم 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 و النفسية.

الفرع 2: 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 أيضا.¹

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول 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 الدولة.²

¹ - علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص9.

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

المطلب الثالث: محددات وعناصر الأداء

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي:

الاداء الوظيفي هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بقدرات و إدراك الدور ومهام، ويعني الأداء موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج لعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرة، الإدراك، الدور، المهام.

- يشير الجهد النتائج من حصول الفرد على تدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد العامل لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء وظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور والمهمة إلى الاتجاه، الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله و تقدم الأنشطة و السلوك الذي يفقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه .

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود الحد الأدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء المعني، أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة تكون لديهم قدرات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم لذلك فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإنه لن يكون موجه في طريق صحيح و بنفسه الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله، و لكنه تتقصه قدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه بأنه منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه قدرات لازمة للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أيضا أدائه منخفضا، وبالتالي قد يكون أداء الفرد جيدا و مرتفعا في مجال ومنخفضا في مجال آخر.¹

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

الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.²

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 210 .

² - سالم بن بركة براك الفايدي، المرجع السابق، ص ص 85 - 86.

أما كفاءاته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل 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. و في حقيقة الأمر أن البنية المعرفية للموظف في حالة تغيير دائمة نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة كالتكوين.

ب - العمل ومتطلباته: وتشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميز فيه تحد، ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه، وتشمل أيضا الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.¹

ج- البيئة التنظيمية و مركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية.²

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المطلب الأول: أهميته

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعالة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية³.

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 القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

لذلك نلاحظ أن عملية تقييم الأداء قد حظيت باهتمام كبير من جانب المؤسسات الإدارية المختلفة، ففي المفهوم الحديث لم يعد ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الحكم عند نهاية مرحلة العمل لتقدير نتائج الجهود في الفترة السابقة، وإبداء الرأي في القدرات واقتراح الثواب أو العقاب أو التعديل في العمل أو العاملين أو

¹ محمد بن عبد الله العثمان، المرجع السابق، ص 74 - 75.

² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المرجع السابق، ص 96.

³ أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004، ص 51.

التنظيم أو طريقة العمل، وإنما يعني الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل، والمشاركة في وضع مستوى 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 و خبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة، تعبأ لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.¹

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 عن المؤسسات مدى الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً من خلال نشاطاتها وفعاليتها المختلفة.

وهنا تجب الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أن لا يقتصر عمل المنظمة على الأشياء المتاحة لتحقيق الأهداف فقط، بل يتعداه إلى الطموح من أجل تحقيق ما هو أكبر وأبعد من تلك الأهداف المسطرة عن طريق استغلال كل الموارد استغلالاً أمثلاً.²

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ و ممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر، إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها¹، ومن ثمة يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: " عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"³، ويعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه: " بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء "⁴، وحسب هذا التعريف فإن عملية تقييم الأداء لا تركز على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف فقط،

¹ - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 93.

² نفس المرجع، ص 94.

³ - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، المرجع السابق، ص 259.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 509.

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".¹

ويعرف أيضا بأنه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".²

كما يعرف أيضا بأنه: " رصد وتحليل وتقييم مستويات الإنجاز لدى الموظفين ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية للفرد ويتم ذلك من خلال التعامل اليومي بيم الرئيس والمرؤوسين فيما يتعلق بالإشراف عليهم وتوجيههم لأداء أعمالهم المختلفة".³

ومن خلال استعراضنا للتعريف السابقة والمتعلقة بتقييم الأداء يمكن القول الآتي :

" تعتبر عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة و هادفة، الغاية منها تحديد وقياس وإدارة أداء الموظفين في المؤسسة بقصد التعرف على قدراتهم الحالية والمستقبلية في تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم في العمل".

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها الحديثة.

¹ - عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 95.

² - عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، الموقع الإلكتروني www.webreview.dz، تاريخ الإطلاع: 2013/01/10، التوقيت 30:10^{سا}.

³ طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 185.

الفرع 1: الطرق التقليدية

أولاً : طريقة الصفات أو السمات:¹

ويتم وفقاً لهذه الطريقة عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد 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 الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه، المحافظة 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 الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، 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 في 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 كالاتي:

100 - 90 ممتاز

98 - 80 جيد جداً

97 - 70 جيد

96 - 60 متوسط

95 - 50 مقبول

94 فأقل ضعيف

يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

بالرغم من السهولة التي تتطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن يتميز بالعديد من العيوب كتمييز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس

¹خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 154-155.

التقييمات للصفات الأخرى زيادة أو نقصان، وكذلك نقص الموضوعية و العدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد والليونة في التعامل فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية و المحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.¹

ثانيا: 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، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية لـ)، (أقل من)، وفيما يلي مثلا لهذه الطريقة:

المطلوب توضيح عما إذا كان أداء الموظف أكبر من أو مساويا أو أقل من كل معيار 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 معالجاته 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 وميوله الإيجابية (درجة عالية من التعاون).

- الموظف ذو مهارة عالية في التوجيه وديناميكي في قيادة ودفع الموظفين نحو الأداء المرتفع (مستوى عالي من القيادة).¹

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 الانتقاد الذي يمكن أن يوجه بوضوح لهذا الأسلوب فهو نقص القدرة على استخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف أو الأعمال إذ لا يمكن استخدامه للوظائف أو الأعمال غير المتماثلة أو المتشابهة.²

¹ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2009/2008، ص ص 530-531.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص 158.

ثالثا: طريقة الترتيب:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا 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 " " ويختار 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، ويلاحظ أن أفضل الموظفين هو الذي يحصل على أقل مجموع.¹ ويوجد

ثلاث طرق للترتيب وهي: الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية، التوزيع الإجمالي

- الترتيب التبادلي: يتم الترتيب وفقا لهذه الطريقة بأن يقوم الرئيس المباشر بتحديد أكثر الأفراد في المجموعة كفاءة وكذلك أدناهم، وبافتراض أن عدد المجموعة 21 فردا فإنه يسجل الأكثر كفاءة في رقم 1 والأدنى كفاءة في رقم 12، ويستبعد الإسمين ثم تتكرر نفس العملية في المجموعة المتبقية لتحديد الأحسن والأسوأ، يسجل الأحسن في القائمة أمام رقم 2 والأسوأ في القائمة أمام رقم 11.

ثم يتم تكرار 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 هي 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 ثم تؤخذ المتوسطات، أو يتم مناقشة الاختلافات والاتفاق على قائمة نهائية تعتمد من جميع أعضاء اللجنة المذكورة.

ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تحدد بدقة الفروق بين المرؤوسين الذين تم تقييمهم، فقد يكون الفرق بين الأول و الثاني أقل أو أكبر كثيرا من الفرق بين الخامس والسادس، كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي و ليس التفصيلي لأداء الفرد.² - الترتيب وفق المقارنة الثنائية:

¹- أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص 58-59.

²عبد الحكيم أحمد الخزامي، المرجع السابق، ص109.

ويتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم ولنأخذ المثال التالي: فلو فرضنا أن هناك ثمانية عاملين يراد تقييمهم، إذ توضع أسماء هؤلاء الأفراد في استمارة التقييم في الجانب الأيمن منها ثم يقوم المقيم بمقارنة كل فرد بالفرد الذي يليه استنادا لمعايير التقييم المعتمدة كالأداء العام للإنجاز أو الالتزام بالدوام مثلا، فإذا كانت إنتاجية الفرد الأول أكثر من الثاني، فتوضع علامة أمام الفرد الأول ثم يقارن بالفرد الثالث في القائمة فالرابع حتى الثامن وفي نفس المعيار المستخدم وهو الإنتاجية حيث توضع علامة واضحة أمام الفرد الذي يبدو أنه أكثر إنتاجا من غيره، وهكذا تستمر المقارنة لجميع الأفراد ثم يصبح الفرد الذي حصل على أكثر العلامات أفضل الموجودين أداءا للعمل 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 المقارنات.¹

التوزيع الإجمالي والاختياري: 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 وغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (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) ما يلي:

أ - البنود الواردة محددة = التوزيع الإجمالي
ب 2 - يوضح المبادأة

- 1أ - العمل صعب
- 2أ - العمل سريع
- ب 1 - يستجيب للمعلماء
- ب - المشرف يختار منها التوزيع الاختياري
- ج 1 - المنتجات منخفضة الجودة
- ج 2 - يفتقر للعمل الجيد

ومن القيود التي تقلل من نجاح هذه الطرق:

ارتفاع التكاليف

تحتاج إلى قدرات عالية لكي تكون صادقة

تعتبر مصدرا لإحباط المقيمين لأنها قد تتسبب في إلغاء أو التخلص من تقييم الأداء برمته.

لا يمكن استخدامها بكفاءة في الأغراض التطويرية.²

¹ ص 158 - 159.

² سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 531 - 532.

يعتبر الترتيب التبادلي والمقارنة الثنائية من أفضل الطرق في توفير قائمة بالكفاءات المتوافرة، وخاصة إذا قام بعملية الترتيب أكثر من شخص ثم عملت قائمة نهائية بالمتوسطات لمجموعة ما من المرؤوسين، ويؤخذ على هذه الطرق أنها لا تحدد الفروق الفردية في الأداء بين شخص و آخر، فلا يمكن تحديد الفرق في الأداء بين الأول والثاني في القائمة أو الأول والأخير، وبالتالي لا تساعد 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 الرتب¹

رابعاً: طريقة التقييم المقالي: وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، وصف وفقاً لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمناً:

كمية و جودة الأداء المتحقق

المعرفة المتعلقة بوظيفته

قدرته على التكيف مع العمل

علاقاته مع زملاءه والعاملين نعه

ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... و هكذا.²

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى، بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على التطور، المواهب الخاصة، وأيضا جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

أنها تستهلك وقتا كبيرا للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة.

بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضا نمط تشكيل وتنظيم البنود.

قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساسا بأداء الوظيفة.³

¹ عيد الحكم أحمد الخزامي، المرجع السابق، ص 109.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص 160.

³ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 532 - 533.

خامسا: طريقة المقياس الرتبي البياني: وتتم من خلال اعتماد أسلوب المقياس الرتبي البياني، حيث يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... الخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي، ويقوم 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 و تساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه، ويمكن أن تتلاءم مع مختلف أعداد الموظفين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ويمكن أن يتم تطبيقها في مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تتطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم... الخ، والمشكلة 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 المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.¹

الفرع 2: الطرق الحديثة

أولاً: طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة: يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات المؤثرة سلبيا على فعالية الأداء، هذه المواقف الجوهرية الإيجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقوم خلال فترة محددة (فترة التقويم) وعلى ضوء معايير محددة بناء على التحليل الوظيفي. إن هذه الطريقة ذات أهمية 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.²

ثانياً: قائمة المراجعة: هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و/ أو سماته؛ تطالب المدير أن يؤشر بـ " نعم " أو " لا " على كل سؤال.

هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المنظمة بسمات معينة للموظف كالطموح و تحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره.

¹ ص 160 - 162.

² سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 150.

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 فهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.¹

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

يشترك الرئيس والمرؤوس معا في تحليل واجبات ومسؤوليات وسلطات الوظيفة.

في بداية كل دورة تقييم الأداء يحدد الرئيس والمرؤوس الأهداف المرتبطة بأداء المرؤوس.

أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.

يجتمع الرئيس و المرؤوس على فترات أثناء دورة التقييم للوقوف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق أهدافه و تحديد 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.

تمتاز هذه الطريقة بأنها تركز على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس السمات والخصائص الشخصية للمرؤوس، ولكن يؤخذ على طريقة وضع الأهداف بأنها تستنفذ وقتاً طويلاً بالإضافة إلى حجم كبير من المستندات والأوراق المتداولة.²

رابعاً: طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية BARS:

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رأسية حيث يعكس كل مقياس بعداً هاماً للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة و محددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف.

فالأحداث الحرجة تكون موضوعة على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توافر أو عدم توافر هذا الحدث في أداء الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء، ويتم وضع هذه

¹ أسعد نائف برونوطي، المرجع السابق، ص 407 - 408.

² - أحمد أبو السعود محمد، المرجع السابق، ص 67.

الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة. تتميز هذه الطريقة بأنها¹:

تركز على سلوك الموظف و ليس صفاته

تسهم في تحقيق العدالة في التقييم

توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين ويعاب على هذه الطريقة أنها:

تقتضي وقتا و جهدا كبيرا لإعدادها.

تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.²

خامسا: مقياس الاختيار الإلزامي (الإجمالي): يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، 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 وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به، حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجمالي وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجمالي في الاختيار وعادة ماتكون 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 الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

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

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة 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.³

¹ - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 535.

² - محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 214.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 165 - 166.

المبحث الثالث: أهداف و خطوات تقييم الأداء :

المطلب الأول: ماهية خطوات التقييم

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها 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 تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

الفرع 1: وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:²

الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه 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 عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد 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 من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي) الشمولية والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق

¹عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص261.

²سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 517.

بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر. التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس 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 أساس¹.

الفرع 2: الجانب القانوني لمعايير الأداء:

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

إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة 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.

يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.

يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.

يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

¹سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص 142-143.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستنديا حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.¹

الفرع 3: قياس الأداء:

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

ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم

التقارير الإحصائية

التقارير الشفوية

التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.² ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المنفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدرا للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

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، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مرووسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، و لذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضمانا لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.³ - 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

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

² سهيلة محمد عباس

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 103.

الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا انه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون زملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل...الخ.¹

تقييم زملاء العمل: يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف.

ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.²

المرؤوسون: والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي 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 بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.³

د/ تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي

¹ - سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 232.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، المرجع السابق، ص 272.

³ - مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 105.

لكفاءة الأداء يزود الإدارة 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 و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

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 و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.¹

هـ / مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا 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 ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.²

واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترفيعهم أو تدريبهم... ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى .

¹ - سهيلة محمد عباس، ص 145.

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 168.

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.²

المطلب الثاني: أهداف التقييم :

تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمي، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.

تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس، المرؤوس إدارة الموارد البشرية).

وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً للواجبات الوظيفية.

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، فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت و / أو جهد فوق العادي.

اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.

تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، ومقابلة التقييم، وفهم سلوكيات العاملين، وتحديد 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 وترشيد، كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسا موضوعيا للتقييم الفعال لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد، كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم، ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها وينتهون لتحديد أنسب طرق التقييم.

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

اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.

مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريًا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه.

تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية لوظائف التي يكون شاغلها محلاً للتقييم.

جعل نتيجة تقييم الأداء علنيّة وليس سريّة، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، بحيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي 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 و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء 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 لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية تعتمد على ضرورة تحقيق الرابط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد على إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهداف وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة وتناول مختلف الاجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها وسيتم الكشف عن الادوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات، قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير، ذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيدها أو نفي صحتها.

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على معطيات واقعية وللإجابة على إشكالية الدراسة سيتم تسليط الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي اجريت على مجتمع البحث بمؤسسة مطاحن الأغواط.

حيث تم الاعتماد في دراستنا على المقاربة الكيفية ثم الكمية واستخدام برنامج SPSS بالإضافة إلى برنامج EXEL في تحليل البيانات.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية:

يقوم هذا المبحث على مختلف الاجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن من نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم للدراسة:

الفرع 1: تعريف المنهج: هو مجموعة القواعد التي يتم وضعها، يقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم إنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية وبشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة.

الفرع 2: منهج الدراسة: يجب على الباحث أن يحدد المنهج الذي يستخدمه وهو حسب طبيعة موضوع البحث أو الدراسة و الأهداف التي يتم تحديدها مسبقا، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته كان من الضروري اختيار المنهج الوصفي التحليلي وهو أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية لأنه يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسير للظاهرة موضوع البحث، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات بنوعها الكيفي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاصها من النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصر وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات.

الفرع 3: أدوات وتقنيات جمع البيانات:

1- الملاحظة:

الملاحظة تعرف بأنها توجيه الحواس والانتباه لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر، والملاحظة متعددة الأنواع منها المباشرة وغير المباشرة والملاحظة البسيطة أو العادية الغير موجهة والتي تحدث تلقائيا في ظروف عادية وبدون إخضاع المتغيرات أو السلوك للضبط باستخدام أدوات قياس لدراسة الظاهرة البحث.

لابد من استخدام الملاحظة البسيطة خاصة إذا تعلق الأمر بالدراسة استطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظاهرة المدروسة ولقد تم الاعتماد على الملاحظة خاصة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات وذلك لتواجد عدة مرات في مؤسسة مطاحن الأغواط لأسباب بحثية، ولقد ساعدتنا هذه المعطيات كثيرا في معرفة الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين و الإجراءات التي تتخذ في شأنهم والتي لها تأثير على حالتهم النفسية وكان التركيز على ما يخدم بحثنا التكويني أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وكان مجموع لآبأس به من الاستنتاجات العامة والملاحظات حول موضوع البحث .

2- المقابلة:

للمقابلة أهمية بالغة في الدراسات السوسولوجية، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الأبحاث الميدانية، وذلك لما توفره من معلومات وبيانات حيث يتم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من أجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد العملية التكوينية، وتمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحيانا في شكل مناقشات جماعية خلال تواجدنا بالمؤسسة مع عدد من الموظفين المستفيدين من الدورات التكوينية (المبحوثين) على شكل نقاشات وحوارات بشكل عفوي ولم تكن مقننة على شكل رسمي للاستفادة بأكبر كم من المعلومات .

3- الاستمارة :

تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي يهدف إيجاد علاقات رياضية للقيام بمقارنات رقمية يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء استعملناها لهدف جمع بيانات آراء الموظفين حول موضع الدراسة بعد الانتهاء من صياغة الاستمارة بعد العديد من العمليات التصحيحية لهما باشرنا الاقتراب بالواقع السوسيو مهني للمبحوثين حيث تم توزيع و ملء الاستمارات من طرفهم حيث شملت الاستمارة ثلاث محاور رئيسية :

الجزء الأول من الاستمارة: عبارة عن مجموعة من الاسئلة عددها (04) أسئلة يتكون مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني من الاستمارة: يتضمن محورين مرتبطة بإشكالية الدراسة:

المحور الأول: يخص مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، يتضمن هذا المحور (10) أسئلة مغلقة تخص ما مدى مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء.

المحور الثاني: يخص دور المكون في إنجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي، تضمن هذا المحور (06) أسئلة مغلقة .

لفرع4: عينة البحث وكيفية إختيارها :

إن البحوث في العلوم الانسانية و الاجتماعية و علم الاجتماع على الخصوص تعتمد على الطرق إحصائية للحصول على الدقة في النتائج دراسة ظاهرة ما ، و استخدام الطرق الاحصائية تعطي موضوعية أكثر للبحث السوسولوجي ، فالبحث لا يعني بالضرورة دراسة المجتمع الكلي و إلا أصبح البحث مستحيلا خصوصا بالنسبة للمجتمعات ذات الحجم الكبير ، و لكن بالاستعانة بعينة البحث نستطيع الوصول إلى نفس النتائج من حيث الدقة و الموضوعية ، ولهذا نجد أن مرحلة أخذ عينة من مجتمع البحث و تحديدها يعتبر مرحلة عامة في البحث السوسولوجي ، كلما كان الباحث حذرا في تمثيل هذا المجتمع كلما كانت النتائج أكثر موضوعية و أكثر اقترابا من الواقع .

و استناد إلى طرق المعاينة سنقوم باختيار عينة من مجموع عمال المديرية الجهوية لمؤسسة مطاحن بالأغواط لفهم مدى تأثير التكوين و نتائجه على العمال و من هذا كان اختيارنا للعينة بنا على طبيعة الدراسة و هي العينة العشوائية الطبقية ، لأن هذا النوع يتم الاختيار على أساس إعطاء فرص مكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي ، يعني هذا أن فئة اجتماعية جزئية كمثّل المجتمع الكلي المكون لظاهرة اجتماعية .

وعليه فان عدد عمال مؤسسة مطاحن بالاغواط 180 عامل موزعين كآآتي :

فئة الإطارات :34 إطار

فئة أعوان تحكّم :57 عون تحكّم

فئة أعوان التنفيذ: 89 عون تنفيذ

من مجموع عمال المديرية لسبيين هما :% أخذنا نسبة 20

- مجتمع البحث كبير مما يستلزم منا أخذ فئة ممثلة لهذا المجتمع

هي نسبة ممثلة للخصائص الموجودة في المجتمع الكلي من حيث الكم و الكيف % -ارتأينا أن هذه النسبة 20

تم حساب أفراد العينة من خلال

ولقد أعدنا لهذه العينة 40 استبيان ووزعناهم على العمال الذين قاموا بالتكوين حيث تمكنا من استرجاع 37 استمارة و سحبنا 1 عشوائيا لنتحصل على 36 استمارة صحيحة تمثل أفراد العينة و كان الانتقاء عشوائيا و ليس على

المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية:

الفرع الأول: الاطار المكاني للدراسة :

أولا : تعريف المؤسسة :

ان مؤسسة مطاحن الأغواط هي مؤسسة وطنية كباقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي احدى المؤسسات الانتاجية وتتواجد بولاية الأغواط وبالضبط في منطقة الصناعية بوشاكر وهي متخصصة في انتاج منتوجين أساسيين : السميد و الفرينة .

أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط 03 جانفي 1980 تحت مرسوم رقم (378-82) المؤرخ في 1982/11/27، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية مجمع رياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997 ، حيث قررت الجمعية الغير عادية لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطابع القانوني التالي :

* شركة مساهمة: بموجب العقد المؤرخ في 1997/12/05 .

-التسمية: مطاحن الأغواط ؛

-الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم S PA ؛

-رأس المال الاجتماعي: 312000000 دج، مملوكة 100 % لمجمع رياض تيارت؛

-المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (HOLDING AGRO-ALIMENTAIRE)؛

-تاريخ انطلاق الإنتاج: الفريضة : 1980 ؛ السميد: 1980؛

-تاريخ إعادة هيكلة المؤسسة: 1983 (SN-SEMPAC)؛

-المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط؛

-المساحة الاجمالية: 10هكتار -المساحة المبنية: 6هكتار

-قدرة التخزين: 125000قنطار (قمح صلب، قمح لين)

-قدرة الانتاج اليومي: (24 ساعة)

-قمح صلب: 1000 قنطار -قمح لين: 2500 قنطار

-المواد المصنعة:

- سميد ممتاز: 25 كلغ - 10 كلغ
- سميد عادي: 25 كلغ
- دقيق ممتاز: 1كلغ، 2كلغ، 5كلغ، 10كلغ، 25كلغ
- كسكسي 1كلغ
- دقيق المخابز: 50كلغ
- النخالة: من القمح الصلب واللين

* الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب180 عامل في 2014/12/31 موزعين على الشكل التالي:

- 34 إطار
- 57 فرد تحكم
- 89 فرد تنفيذ

-شبكة التوزيع: شبكة توزيع المؤسسة تتكون من نقاط البيع التالية (الأغواط، آفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، بريان، متليلي) بالإضافة إلى ذلك فإن زبائن المؤسسة من التجار بالجملة والتجزئة يمثلون شبكة عريضة للتوزيع.

-الملكية العقارية: مساحة المؤسسة حوالي 59700 م²، منها مساحة 10430 م² مبنية

ثانيا : أسباب إنشاء مديرية جهوية الاغواط :

ويتمثل النشاط الاساسي للمؤسسة في تطوير المنتجات الغذائية من حبوب ومشتقاتها والاستثمار فيها
مكا تتولى عملية التخزين و التوزيع , اضافة الى ما سبق فانه للمؤسسة الرياض سابقا ومطاحن
الاغواط حاليا مهام ووظائف اخرى

تقوم بها :

_ تسيير وتطوير وحدات الانتاج (السميد , الدقيق)

_ دراسة الاسواق و متابعة التطورات الحاصلة فيها

_ التشجيع على اقامة فروع لها

_ دراسة السبل وتقييم الوسائل الكفيلة بامتلاك التكنولوجيا للنشاط

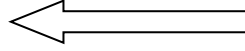
_ العمل على رفع قيمة الموارد الوطنية والانتاج الوطني

_ التعاون على المؤسسات والهيئات التي ترتبط بالصناعة الغذائية من الحبوب

ومشتقاتها قصد تخطيط الانتاج وتوزيعه

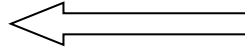
ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

مطاحن الأغواط



تسمية الشركة

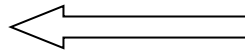
شركة ذات أسهم



الصيغة القانونية

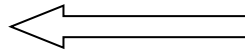
312.000.000.00 دج

منطقة الصناعية بوشاكر



رأس المال الاجتماعي

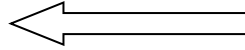
هاتف : 93.22.60 فاكس : 93.23.81



المقر الاجتماعي

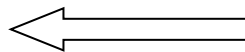
جانفي 1980 (انطلاق الأشغال)

فيفري 1998 زيادة القدرة الإنتاجية



تاريخ الانطلاق

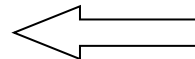
125000 قنطار قمح صلب و لين



قدرة تخزين القمح

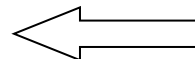
3500ق/ يوم منها: 1000ق/ يوم

سميد 2500ق/ يوم دقيق



القدرة

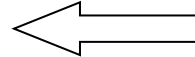
إنتاج السميد والدقيق و النخالة



النشاط

تغطية ولايات الأغواط و غرداية وتمنراست

بمادتي السميد والدقيق



التغطية

تتضمن هيكلتها : مديرية عامة - مديرية

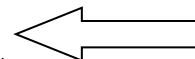
الإدارة والمالية - المديرية التقنية - مديرية التجارة



الهياكل

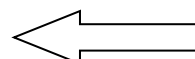
تحتوي على موارد بشرية الى غاية 2014/12/31=182

34 إطار -57 عون تحكم - 91عون منفذ



الجهد البشري

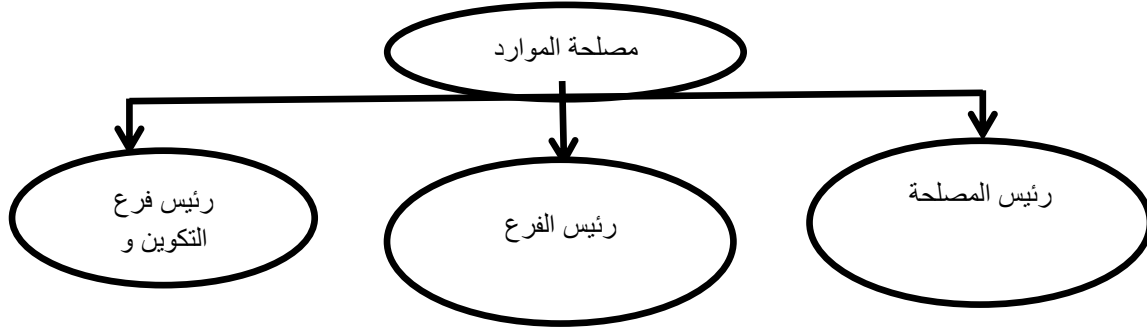
السيد حمدي السعيد



الإطار المسير

4-1 تصميم حديث للهيكل التنظيمي للمصلحة و تحليله:

الشكل رقم 05: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



رئيس مصلحة الموارد البشرية : يحرص رئيس المصلحة على تسيير العنصر البشري على مستوى المؤسسة بالإضافة الى متابعة ملفات العمال من تاريخ توظيفهم ال حين ايقافهم عن العمل (تقاعد, الاستقالة, طرد) ¹

1_مسير فرع الاجور : يقوم بتسيير وضبط كل ما يرتبط بأجور المستخدمين من رواتب وعلاوات بناء على بطاقات الحضور المهنية الخاصة بكل عامل من جميع المصالح التابعة للمؤسسة.

2_رئيس فرع التكوين والتوظيف:

يحرص رئيس مصلحة التكوين على التزام تكوين المستخدمين في ميادين معينة لما تمليه عليه سياسة المؤسسة في التكوين على كلا المستويات وتشكل صلاحيتها فيما يلي :

_ تنظيم مسابقات التوظيف الداخلية والخارجية .

_ اعداد خطط التكوين وبرامج تحسين مستوى الموظفين العاملين مع السهر على

تنفيذها مع المؤسسات المعنية .

¹ _ مصلحة الموارد البشرية ، مؤسسة مطاحن الأغواط ، 2008

_تنظيم اجتماعات لجان الموظفين.

_ السهر على احترام التنظيم والانضباط من قبل الموظفين.

2-1 توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة ، وهذه البيانات تشمل مايلي:

1- التعريف العام للوظيفة.

2- واجبات الوظيفة.

3- مسؤوليات الوظيفة.

4- الصلاحيات و السلطات.

5- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

6- العلاقات الوظيفية.

2-2 تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط هو النظرة المستقبلية لأهداف، والبرامج المسطرة ، ودراسات وتقديرات لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث:

-أنوع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

-أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

-الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- الإعداد لبرامج التكوين والتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.

- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.

2-3- البحث والاستقطاب للموارد البشرية:

بعد ما تنتهي عملية التخطيط تأتي عملية الاستقطاب وهي عملية البحث عن أفراد المؤهلين لشغل وظائف داخل المؤسسة، الذين تتوفر فيهم الشروط، من أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب شفافية السياسة المتبعة في المؤسسة والعمل، ووصف العمل للمتقدمين، وأنظمة الأجور والتعويضات والحوافز، والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة من قبل المؤسسة، والمرونة في أوقات العمل، تتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية، تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف.

2-4- الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

أن عملية الاختيار تأتي بعد عملية الاستقطاب وهي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، فبعد جذب الموظفين، يتم تصنيفهم وانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة بعد توافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها، والاختيار له معايير وهذه المعايير هي خصائص ومواصفات التي يجب توافرها في المرشح وهي كما يلي:

1-مستوى التعليم.

2-الخبرة السابقة.

3-الصفات البدنية.

4-الصفات الشخصية.

2-5 مهام قسم موارد البشرية :

1_المديرية العامة :

يتأهها المدير العام والذي يعمل على تسيير وتنظيم عمل المؤسسة وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارت , كما يسهر على تطبيق القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة.

2_مديرية التدقيق و المراقبة الداخلية:

تتوفر المؤسسات على خلية للتدقيق و الرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالمدير العام ,يتأهها مدير مركزي يقوم بمراقبة جميع المصانع واعداد ت تقارير تشير الى نقاط الضعف والى الاساليب التي يمكن القضاء بها على اوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة وهذا ما يسمح لها بتحقيق التطور المستمر لكل هياكلها .²

2_الامانة العامة :

وهي مصلحة مكلفة بادارة البريد الوارد وكذا الفاكس بالإضافة الى تحرير المراسلات و استقبال الافراد وكذا التنسيق بين المصالح فيما يخص علاقات العمل الداخليةالخ.

3_مصلحة الاعلام الالي :

هي مصلحة تنظم مهندسين وتقنيين يشرف كل واحد منهم على ضمان السير الحسن للمؤسسة ويتمثل عملهم في تطوير البرنامج المعلوماتية و صيانة اجهزة الاعلام الالي والسهر على متابعتها .

4_مصلحة الميزانية :

هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة الى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في

_ اعداد الموازنة للمؤسسة ومتابعتها

_ اعداد التقارير الشهرية والدورية

_ اعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة

² _ مكتب السكرتارية العامة ، مؤسسة مطاحن الأغواط ، 2015.

5_مصلحة المنازعات:

محامي الشركة يقوم بحل كل المشاكل التي تقع بين الشركة وعملائها سواء كانوا عمالا او زبائن

6_مصلحة الدراسات:

وهي التي تقوم بمراقبة السير العام للشركة او مراقبة كل الوحدات والمصالح وهي عبارة عن نقطة وصل بين المصالح اضافة الى العمليات الدراسية التي تمر بها

مراقبة التسيير :

وهي التي تقوم بمراقبة السير العام للشركة اي مراقبة كل الوحدات والمصالح³

2_مديرية الادارة المالية : يقوم بتسييرها مدير مكلف بالمالية وهي مقسمة الى ثلاث مصالح :

مصلحة المحاسبة : والتي تهتم بمختلف العمليات المالية والاقتصادية للوحدة وهي المكلفة بالمحاسبة العامة والتحليلية للخرينة

العامة والتحليلية للخرينة

مصلحة المستخدمين (الموارد البشرية) : والتي تهتم بتسيير امور المستخدمين من تحديد الاجور كلا حسب منصبه وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي من حوادث العمل, العطل المرضية وغيرها وكذلك الاهتمام ببرمجة التكوين وتحديد العلاوات الخاصة بالمردودية الجماعية والفردية

مصلحة الشؤون الاجتماعية : هي مصلحة مكلفة بجميع الامور الاجتماعية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية او خارجية

مصلحة الوسائل العامة : مهمتها تتمثل في ضمان عدد المستخدمين اللازم والضروري لعملية الانتاج

والنقل وكذا المواد الاولية الضرورية لنشاط المؤسسة العادي

³ _ نفس المرجع السابق

3_ المديرية التقنية

والتي يقوم بتسييرها مدير مكلف بالجانب التقني والتي تنقسم الى اربعة مصالح :

_ مصلحة الانتاج : وتتمثل مهمتها في متابعة المنتج منذ دخوله الى المطاحن في شكل مادة اولية (حبوب) الى خروجه منها في شكل منتج كامل او نهائي وكذا ما يلزم في عملية الانتاج

مصلحة الصيانة التقنية: حيث تقوم باصلاح مختلف الالات والتجهيزات الخاصة بالانتاج اذا كانت في حالة عطب او اجراء مراقبة شهرية دورية لها

مصلحة المخبر : وهي المصلحة التي تقوم بتحليل المادة الاولية لمعرفةا اذا كانت قابلة للدخول في العملية الانتاجية ومطابقتها للمواصفات الصحية للمنتوج الاستهلاكي مصلحة المشتريات من المواد اللازمة والضرورية داخل المؤسسة الادارية منها والتقنية

_ مديرية التجارة : وهي تهتم بمتابعة المنتج في عملية البيع داخل الولاية وكذا توزيعه على فروع تمنراست وغرداية وجراد مبيعات الشركة خلال اليوم والشهر والسنة وبها مكتب للفوترة والتعامل مع الزبائن وهذه المديرية مكونة من الفروع والمصالح التالية :

مصلحة النقل : والتي تقوم بنقل الكميات المبرمجة من المنتج الى مختلف مخازن الوحدة ونقاط البيع بما في ذلك فروع غرداية , تمنراست , الاغواط افلو , وقد شهدت هذه المنظمة تقليصا كبيرا في عمالها خاصة سائقي الشاحنات نظرا للتكاليف الباهظة التي تكلفها للوحدة بتعطلاتها الكثيرة.⁴

مصلحة التجارة: وهي التي تقوم بمراقبة النوعية وتسويق المنتج الى الفروع.

مصلحة الامن : ومهمتها التدخل ضد السرقة و التخريب و التدخل أثناء الحريق وحوادث العمل والمكونة من ثلاث مجموعات :

منشط الامن : وهو المسؤول الاول على أعوان الامن .

⁴- نفس المرجع السابق.

فرق الامن: وهي عبارة عن مجموعة من أعوان الامن مقسمة على فترتين خلال العمل ليلا و نهارا .

أعوان الامن : وهو عبارة عن حارس مساعد لفرقة الامن

2-6 التكوين في المؤسسة :

أن التكوين يعتبر احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، و هو مكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، فهو يأتي بعدهم، فهو يساعد في التطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم في أداء الأعمال المسندة إليهم، و رفع من كفاءة العمال، وهو عملية مستمرة و هو ملازم للعامل، أن التكوين هو الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها، ونرى أن فترة التكوين تختلف باختلاف الوظائف لكل وظيفة مدة زمنية محددة.

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية جاءت لمتابعة العمال والسهر على تحقيق انشغالاتهم وتقييمهم وتوجيههم لخدمة أهدافها المسطرة، وتتمثل أهميتها فيما يلي:

1- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع:

فالتسيير الحسن في العادة ينتج عنه تنمية مماثلة في كمية الإنتاج ونوعيته، كما أنه يسمح بتخفيض فترة الإنتاج مع الزيادة لاحقاً في الإنتاجية.

2-زيادة الاستقرار في أعمال المؤسسة:

ونقصد بالاستقرار قدرة مؤسسة مطاحن الأغواط على التكيف مع التغيرات القصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازه.

3-رفع الروح المعنوية:

يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التسيير، حيث أنه يكسب منفعة أكثر للمؤسسة، بقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأمن والأهمية.

الفرع الثاني : الاطار الزمني للدراسة :

أولا : الإطار الزمني للدراسة :

أ-الدراسة الاستطلاعية :بدأت هذه الدراسة من 19 فيفري كنا خلال هذه الفترة نقوم بدراسة استكشافية و استطلاعية قصد معرفة و أخذ فكرة مبدئية على كيفية سير العملية التكوينية في هذه المؤسسة استعملنا خلالها الملاحظة الأولية .

ب- الدراسة النهائية :في هذه الفترة قمنا بزيارة المؤسسة و قابلنا لرئيس مصلحة التكوين وبعض العمال المتكويين و تعددت زيارتنا لجمع المعلومات و توزيع الاستمارات ، وجمعها خلال شهر أفريل 2018 لحصول على بيانات و المعطيات المطلوبة .

المبحث الثاني: وصف الدراسة التطبيقية:

سنترك في هذا البند أولا إلى أهم الإشكاليات و الفرضيات التي تنتظر منا الإجابة عنها في الجانب التطبيقي، حيث أن مصدر هذه الأسئلة و الفرضيات أتينا به من الجانب النظري، لذلك سنحاول من خلال طرحها، التأكد من صحتها أو خطئها مستعينين بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار التطبيقي العام:

لا بأس بالتذكير بالفرضيات البحثية والتي تكون كما يلي:

أولا : الفرضية الرئيسية :

لا يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

ثانيا: الفرضيات الجزئية:

لا تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

لا يكون للمكون دور في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

يتعلق موضوعنا بدراسة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، و لاكتشاف طبيعة ومكونات هذه العلاقة نستعين بالمقاربة الكيفية ثم الكمية، وتتضمن المقاربة الأولى مجموعة من الإجراءات التي تسمح لنا بتحديد مكونات التكوين أثناء الخدمة من زاويتين (المكون والبرامج) ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، ومن خلال هذا استخدمنا تقنية الانحدار اللوجستي Régression logistique وذلك لاختبار الفرضيات.

الفرع الأول: الانحدار اللوجستي La Régression logistique

إن نموذج الانحدار اللوجستي هو أحد نماذج الانحدار التي تكون فيها العلاقة بين المتغير التابع (y) والمتغيرات المستقلة (xi) غير خطية وتأخذ دالة الاستجابة للنموذج شكلا رياضيا يعرف بالدالة اللوجيستية وهي معرفة على IR ومخرجاتها تكون بين الصفر والواحد وتأخذ الشكل الآتي:

$$(1) \dots\dots\dots P_{L2} = \frac{1}{1 + e^{-z}} = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

المتغير Z يمثل المتغيرات المستقلة ، فالصيغة (1) تكون كما يلي:

$$P_{L2} = \frac{1}{1 + e^{-(B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 \dots)}}$$

يتم تحويل العلاقة الأخيرة إلى نموذج اللوجيت Logit ، ويأخذ الشكل التالي:

$$(2) \dots\dots\dots 1 - P_{L2} = 1 - \frac{1}{1 + e^{-z}} = \frac{e^{-z}}{1 + e^{-z}} = \frac{1}{1 + e^z}$$

نقارن النسبة (1) و (2) فنحصل على: $\frac{P_{L2}}{1 - P_{L2}} = e^z$ حيث أن : $\frac{P_{L2}}{1 - P_{L2}}$

تسمى نسبة الأفضلية بالإنجليزية تسمى (Odds of success) ، بالتعريف العلاقة اللوجيستية تكتب كما يلي:

$$\text{logit}(P_{L2}) = \text{Ln}\left(\frac{P_{L2}}{1-P_{L2}}\right) = B_0 + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3 \dots$$

يتم تقدير نموذج Logit باستخدام طريقة الجوازية العظمى maximum de vraisemblance ، وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد دالة الاحتمال L ، حيث L هي احتمال ملاحظة بيانات العينة تحت افتراض أن النموذج صحيح، ويتكون الإجراء من اختيار باستخدام عملية تكرارية ، تقديرات المعلمات التي تجعل من الممكن تعظيم الدالة L⁵

الاختبارات الاحصائية Les tests statistiques

هناك العديد من الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الانحدار اللوجستي وهي:

اختبار فالد Test de wald

احصاءة الاختبار هي كما يلي:

$$wald = \left(\frac{\hat{b}}{se(\hat{b})}\right)^2 ، تتبع توزيع كي مربع χ^2 (نختبر الفرضية العديمة لمعلمة واحدة).$$

اختبار هوسمر - لوموشو Test d'Hosmer Lemershow

⁵ - Stafford jean, Bodson Paul, l'analyse multivariée avec spss, presses de l'université du Québec, Québec, 2006 , p203.

يتيح هذا الاختبار التحقق من مدى ملاءمة النموذج عندما يكون المتغير المراد تفسيره هو متغير ثنائي فقط، ومن ثم فإن من الممكن التحقق من مدى كفاية الحالات التي يكون فيها اختبار كفاية الانضباط غير مستبعد على وجه الخصوص.⁶

الفرع الثاني: معامل الارتباط لبيرسون:

وجد معامل الارتباط لقياس قوة الارتباط الخطية بين متغيرين كميين، وهو مؤشر إحصائي جد هام لقياس العلاقة بين متغيرين.

وتوجد عدة صيغ لحساب r_p نذكر منها⁷:

$$r_p = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{(\sum x_i^2 - n(\bar{x})^2)(\sum y_i^2 - n(\bar{y})^2)}}$$

المطلب الثاني: تشخيص النموذج:

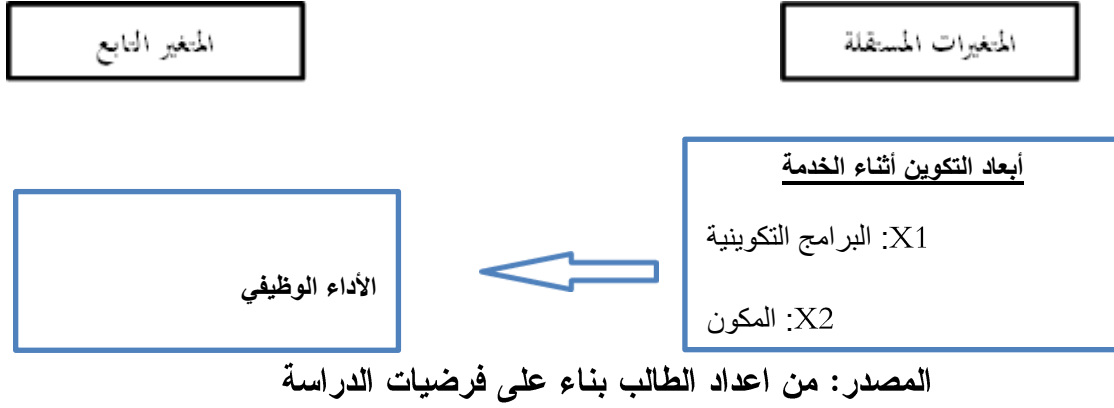
يتكون النموذج النظري من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة لتحسين الأداء الوظيفي ، ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعمة بفرضية مرتكزة على اطار نظري أو ملاحظات امبريقية (تجريبية).

يتكون النموذج العام لبحثنا من مكونات التكوين أثناء الخدمة من زاويتين (المكون والبرامج) ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

⁶ - Badaoui Mohamed, L'application de la Régression logistique en Marketing –Mesure de la qualité des services (étude de cas Agence Mobilis Laghouat)-, مجلة الحقوق والعلوم الانسانية العدد الاقتصادي 23 ، أوت ، 2015

⁷ - محمد بداوي، الاحصاء الاستدلالي، دار هومة، الجزائر ، 2017.

شكل رقم (06): نموذج الدراسة



المبحث الثالث: الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

نتطرق في هذا المبحث، إلى أسس اختيار العينة و تقديم الأدوات الإحصائية المعتمدة.

المطلب الأول: جمع البيانات:

من أجل كشف التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وعرض هذه الحالة في مؤسسة مطاحن الأغواط ، وانطلاقاً من الإشكالية العامة وللتأكد من صدق الفرضيات أو نفيها ، قام الطالب باختبار أداة الاستمارة في هذه الدراسة .

الفرع 01: الاستبيان

وقد قمنا باستخدام الاستمارة (الاستبيان) في موضوعنا بشكل أساسي لأنها تسمح لنا بمعرفة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن الأغواط ، فيما يلي المحاور الرئيسية في الاستبيان:

القسم الأول: والذي يمثل المعلومات الشخصية والوظيفية ويحوي على 4 أسئلة شخصية.

القسم الثاني: الذي تمحورت أسئلته حول فرضيات البحث والتي تنص على ما يلي:

المحور الأول: مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: مساهمة المكون في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرع 02: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون المجتمع من جميع عمال مؤسسة مطاحن الأغواط البالغ عددهم 180 عامل.

وقد قام الطالب باستخدام العينة العشوائية الطبقية (L'échantillonnage aléatoire par strate)،

وقد تم اختيار عينة حجمها 36.

المطلب الثاني: خصائص العينة:

سنحاول التطرق إلى خصائص العينة فيما يلي:

أظهر تحميل الخصائص الشخصية أن العينة تتسم بمجموعة من الخصائص من حيث الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، والجدول التالي يوضح العدد والتكرار النسبي للعينة حسب الخصائص الشخصية:

جدول رقم (04): خصائص عينة البحث

الخاصية	التقسيم	العدد	التكرار النسبي %
الجنس	ذكر	32	88.9
	أنثى	4	11.1
الحالة الاجتماعية	أعزب	6	16.7
	متزوج	25	69.4
	مطلق	4	11.1
	أرمل	1	2.8
المستوى التعليمي	أمي	2	5.6
	ابتدائي	7	19.4
	متوسط	17	47.2
	ثانوي	10	27.8
	جامعي	00	00

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: الاختبارات والأدوات الإحصائية:

قام الطالب بإجراء الاختبارات الإحصائية قصد إعطاء الدراسة أكبر قدر من الموثوقية، كما استخدم أدوات إحصائية لتحليل الاستبيان.

الفرع 01: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS (نسخة 22) بالإضافة إلى برنامج Excel في تحليل البيانات، وتماشيا مع أهداف الدراسة، فقد استخدم الطالب أدوات إحصائية نذكر منها:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف مجتمع الدراسة، وإظهار خصائصه، الاعتماد على النسب المئوية، والتكرارات، والإجابة على فرضيات (الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية.
- 2- الانحدار اللوجستي .

المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

في هذا المبحث سنبدأ بتطبيق الأدوات الإحصائية سالفة الذكر لتحليل الاستبيانات و استخلاص النتائج من خلال ما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية:

حيث تنص على: " لا يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما أسلفنا الذكر فاختبار هذه الفرضيات نستخدم تقنية الانحدار اللوجستي.

لإجراء عملية القياس تم ربط عناصر التكوين أثناء الخدمة والذي يمثل بعدين (X_1 : البرامج و X_2 :المكون) التي تمثل المتغيرات المستقلة، مع المتغير التابع الذي الأداء الوظيفي (نعم/لا).

يتم تقدير معاملات الانحدار اللوجستي بطريقة الجوازية العظمى L ، ويتكون هذا النهج من البحث عن تقديرات تزيد من احتمال الحصول على عينة المشاهدات Y ، في الواقع يتم تنفيذ هذا الحد الأقصى من اللوغاريتم الطبيعي لهذه الدالة (LL: Log Likelihood) يتم ضرب المقدار LL في -2 وذلك قصد الحصول على توزيع مقارب لتوزيع كي مربع χ^2 .

أولاً ، نقوم بحساب قيم $-2LL(0)$ ، مع الاحتفاظ فقط بالحد الثابت كمتغير مستقل، في الخطوة الثانية نحسب (1) $2LL$ مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات المستقلة التي تم أخذها في التحليل، يؤدي إدخال المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى الحد الثابت إلى تقليل ترتيب حجم $-2LL$ الفرق بين $-2LL(1)$ و $2LL(0)$ يسمى بـ (نموذج كـي مربع Chi-square)، بالنظر إلى جدول χ^2 square إذا كان الاختبار معنوياً عند مستوى 0.05 فهذا يعني أن متغير مستقل واحد على الأقل له تأثير على المتغير التابع.

بعد تشغيلنا لبرنامج spss نسخة 22 حصلنا على الجداول التالية:

جدول رقم 05: Historique des itérations^{a,b,c}

Itération		Log de vraisemblance -2	Coefficients	
			Constante	
Pas 0	1	42,573	,889	
	2	42,541	,955	
	3	42,541	,956	

جدول رقم 06: Historique des itérations^{a,b,c,d}

Itération		Log de vraisemblance -2	Coefficients		
			Constante	x1	x2
Pas 1	1	33,415	-3,384	4,674	-1,870
	2	31,860	-5,117	6,939	-2,784
	3	31,761	-5,751	7,707	-3,050
	4	31,760	-5,812	7,776	-3,070
	5	31,760	-5,812	7,776	-3,070

جدول رقم 07: Tests composites des coefficients du modèle

		Khi- deux	ddl	Sig.
1	Pas	10,780	2	,005
	Bloc	10,780	2	,005
	Modèl e	10,780	2	,005

جدول رقم 08: Récapitulatif des modèles

Pas	Log de vraisembl ance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	31,760 ^a	,259	,373

الرجوع الى الجدول (1) مع الأخذ فقط الحد الثابت ، $2LL(0) = 42,541$ بعد ثلاثة تكرارات ، مع الأخذ بعين الاعتبار X_1 و X_2 والحد الثابت $2LL(1) = 31,760$ بعد خمسة تكرارات (نلاحظ أن $2LL$ - موجب دائماً)(جدول رقم 2)، مربع كاي النموذج يطلق عليه Log Likelihood $(LR) = 42,541 - 31,760 = 10,780$.

من خلال الجدول رقم (3) بلغت قيمة كي مربع $10,780$ (درجتين للحرية (متغيرين توضيحين)) معنوية وذلك لأن $(\alpha = 0.05 < sig = 0.005)$ ، فمن المقبول أن يكون لأحد المتغيرات X_1 و X_2 على الأقل تأثير على المتغير التابع.

تقييم جودة التوفيق:

في نموذج الانحدار اللوجستي يستعاض عن معامل التحديد (R^2) الذي يستخدم لمعرفة ملائمة نماذج الانحدار المقترحة لبيانات الدراسة بإحصائية R-deux de Nagelkerke و R-deux de Cox et Snell ، اللتين لهما هدف الاحصاء (R^2) في الانحدار الخطي المتعدد، من خلال الجدول رقم (4) نجد أن قيمة (-2LL) للنموذج الحالي هي (31,760) هي أقل من قيمة (-2LL) الخاصة بالنموذج الذي يحوي على الثابت فقط والبالغة (42,541) مما يدل على جودة النموذج الذي يحتوي على كل المتغيرات التوضيحية على الذي يحتوي على الثابت فقط، أما قيمة إحصائتي R-deux de Nagelkerke و R-deux de Cox et Snell بلغت 0.373 و 0.259 على التوالي اللذان يفسران أن 37.3% و 25.9% من بيانات الدراسة تفسر النتائج وهي نسبة جيدة خاصة إحصاء R-deux de Nagelkerke.

اختبار هوسمر - لوموشو Test d'Hosmer Lemershow

الجدول رقم 09: يوضح لنا معلمات النموذج المقدرة

Test de Hosmer et Lemeshow			
Pas	Khi- deux	ddl	Sig.
1	4,214	6	,648

نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

H_0 : تساوي الحالات المشاهدة مع الحالات المتوقعة (أي أن النموذج يمثل البيانات بشكل جيد).

H_1 : عدم تساوي الحالات المشاهدة مع الحالات المتوقعة (أي أن النموذج لا يمثل البيانات بشكل جيد).

وبمقارنة ($\alpha = 0.05 > sig = 0.648$) فالقرار هو قبول H_0 (أي أن النموذج يمثل البيانات بشكل جيد).

بعد هذه الاختبارات نستنتج ما يلي : يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على ما يلي: " لا يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على ما يلي: " يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

اختبار الفرضيات الجزئية: و التي تنص على ما يلي:

ف 1: " لا تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

ف 2: " لا يكون للمكون دور في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

لاختبار هاتين الفرضيتين نستخدم اختبار فالد.

اختبار فالد Test de wald

فيما يخص معالم المتغيرات التوضيحية المقدرة واحصاءة فالد ومستوى المعنوية الخاص بتلك الاحصائية ولو غار يتم نسبة المفاضلة فتم تلخيصها في الجدول التالي (10):

جدول رقم 10 : Variables de l'équation

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)	Intervalle de confiance 95% pour EXP(B)		
							Inférieur	Supérieur	
Pas 1 ^a	x1	7,776	2,978	6,817	1	,009	2383,208	6,951	817097,195
	x2	- 3,070	3,387	,822	1	,365	,046	,000	35,459
	Constante	- 5,812	3,816	2,321	1	,128	,003		

a. Introduction des variables au pas 1 : x1, x2.

يحتوي العمود B على معاملات النموذج حيث تم تعريفها بواسطة لوغاريتم نسبة المفاضلة ، وكانت معادلة هذا النموذج كما يلي:

$$\log\left(\frac{\hat{p}}{1-\hat{p}}\right) = -5,812 + 7,776x_1 - 3,070x_2$$

المتغير التفسيري الأول (البرامج التكوينية) x1 له تأثير موجب على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمتغير التفسيري الثاني x2 له علاقة عكسية مع المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، غير أن المتغير الأول x1 فقط معنوي إحصائيا $\alpha = 0.05 < sig = 0.009$ ، بينما المتغير الثاني x2 غير معنوي إحصائيا ($sig = 0.365 > \alpha = 0.05$) وبالتالي نستنتج ما يلي:

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى:

يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على ما يلي: " لا تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، ونقبل بالفرضية البديلة H_1 التي تنص على ما يلي: " تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية:

يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على ما يلي: " لا يكون للمكون دور في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين في مؤسسة مطاحن الأغواط " عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

المطلب الثاني : الاستنتاج العام للدراسة

- إن سياسية التكوين التي تقدمها مؤسسة مطاحن الأغواط لموظفيها تساهم في زيادة أدائهم ونشاطهم فالحاجة للتكوين تساهم في رفع مستوى الأداء و التكوين عامل من العوامل التي تخلق جو من المنافسة وهذا كله يرجع محتوى الدورات التكوينية ودرجة تلاؤمها مع المتطلبات التي يجب توفرها في العامل للقيام بوظائفه .

- إن دور المكون والذي لا يؤثر بصورة مباشرة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ، ومنه يتوجب على المؤسسة أن تقدم له إمكانيات للرفع من مستوى أدائه الوظيفي من اجل تحقيق الأهداف التي تشدوا إليها كما انه من البديهي أن مستوى أداء هذا المكون مرتبط بالرضا الوظيفي .

ويتضح مما سبق أنه يجب على مؤسسة مطاحن الأغواط توفير الحوافز المنافسة للعاملين، لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم.

يتضح عموما أن إدارة المواد البشرية بمؤسسة مطاحن الأغواط تعطي اهتماما كبيرا بعنصر التكوين وتعتبر العنصر الأساسي لترقية الأفراد وتحضيرهم ماديا ومعنويا لتحقيق هدف مشترك بين الإدارة والأفراد ألا وهو تحسين الإنتاجية

ولكن بعد تطرقنا إلى هذا الموضوع وما وصلنا إليه فان إدارة المواد لها سياسة تكوينية واضحة ومخططات علمية تعتمد على الموضوعية، ولكن تطبيق هذه المخططات بقي يستند على الذاتية، وبالرغم من هذا نجحت الإدارة في تكوين عمال يمكنهم ضمان فعالية التسيير وذلك من خلال الإعداد الجيد لبرامج التكوين والتنفيذ المدرس له.

خلاصة:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين هو من أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتحسين مستوى الموظفين وتعديل سلوكياتهم و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على المستوى البيئية الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين الأداء موظفيها .

تقوم دراستنا حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة مطاحن الأغواط، و ما تعتمده من برامج تعمل على تنمية المهارات وتعديل السلوكيات و الاتجاهات حيث يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة عالية على نقل المعارف والمعلومات و مراعاة الفروق الفردية للمكونين ثم التأكد من نجاح أو عدم العملية التكوينية

قد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية بعد العرض وتحليل و مناقشة النتائج و البيانات صحة الفرضية العامة في مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحسن أداء الموظفين، بناء على صحة الفرضية الجزئية الأولى التي تتمحور حول مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفين مؤسسة مطاحن الأغواط ونفي الفرضية الجزئية الثانية مدى تأثير المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء الموظفين ،مما يؤكد أن للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة باعتباره أحد أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية ومقوم أساسي لصقل القدرات و تفعيلها ، وبعث المواهب و تنمية الكفاءات البشرية و تلبية احتياجات المؤسسة و الموظف بقدر سواء .

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني، اتضح لنا أن وظيفة التكوين ووظيفة أساسية كونها تهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة يجب الاستثمار فيه للتنمية مهاراته وتطوير قدراته وتحسين أدائه باعتبار أنه أساس كل ثروة، وان على المؤسسات الاهتمام به وأن تعطيه الأولوية بين وسائل الإنتاج إذ هو المحرك الرئيسي لها في تطوير المؤسسة من خلال أدائه ضمن إستراتيجية مواكبة التطورات والتغيرات المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا بنشاط التكوين تتجح في تحقيق أهدافها وأهداف الموظف على حد سواء، باعتمادها على برامج تعمل على تنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات والاتجاهات، يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات والمعارف والمهارات ومراعاة الفروق الفردية للمكونين والاتصاف، بعلاقات إنسانية جيدة مع المتكونين، ثم التأكد من نجاح أو عدم نجاح العملية التكوينية من خلال تقييم أداء المتكونين لاتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على تدارك النقائص ومعالجة ما يجب علاجه.

قد تبين لنا من خلال الإطار الميداني لهذه الدراسة بعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج البيانات صحة الفرضية العامة (بناء على تقنية الانحدار اللوجستي) ، وكذلك صحة الفرضية الجزئية التي تمحورت حول مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي، أما الفرضية الجزئية الثانية فتم رفضها والمتعلقة بتأثير المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي ، مما يؤكد أن للتكوين دور في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة باعتباره أحد أهم العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية ومقوم أساسي لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية والمهنية لتلبية أدق احتياجات المؤسسة والموظف بقدر عالي من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1/ الكتب

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، د ط، 2004.
2. أحمد الشميمري، مبادئ إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، ط1، القاهرة، مصر 1975.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
4. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 5، 2001.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. احمد محمد مندور، احمد رمضان نعمة الله، "اقتصاديات الموارد والبيئة"، الدار الجامعية، مصر، 1995.
8. بيسوني محمد البرادعي، مهارات و تخطيط الموارد البشرية، مكتبة لأجلو المصرية، 1996.
9. حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
10. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
12. رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
13. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
14. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011.
15. سعاد نائف البولطي، إدارة الموارد البشرية ن دار النشر و التوزيع، ط1، عمان 2001.
16. سهيلة إدريس، المنهل قاموس عربي فرنسي، دار الأدب، ط1، الجزائر، 2002.
17. سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999.
18. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارت، إيت ارك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، دط.

قائمة المصادر والمراجع

19. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2009/2008.
20. شوقي ناجي جواد وآخرون، أساسيات أدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
21. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
23. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
24. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1.
25. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول : تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر.
26. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ط، 2003.
27. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
28. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسة النشر والتوزيع، ط2، 2002.
29. محمد بداوي، الاحصاء الاستدلالي، دار هومة، الجزائر ، 2017.
30. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
31. محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
32. محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ط1.
33. محمد قاسم القزويني، إدارة الأفراد، مطابع الجمعية العلمية الملكية، ط1، الاردن، عمان 1990.
34. مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

36. منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
37. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005.
- 2/ مذكرات ورسائل التخرج
38. بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
39. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
40. حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
41. سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
42. شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2008/2007.
43. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009.
44. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009/2008.
45. عائض بن سعيد بن مثعي الغامدي، مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
46. عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011.
47. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006/2005.

قائمة المصادر والمراجع

48. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.

3/ المجالات والقواميس

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

50. حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.

51. عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

52. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 23 ، أوت 2015

53. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.

4/ المواقع الالكترونية

www.webreview.dz

5/ القوانين والمراسيم

المادة 04 من الأمر 03/06

الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19/01/2008

التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Lakhdar sekiou et de autres gestion des ressources humain ,edtion douk universite quebec ,2eme edtion ,2001
2. Martory Bernard , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 6^{ème} édition dunod , paris , 2005.
3. J.Barraux, entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica, 2000. Stafford jean, Bodson Paul, l'analyse multivariée avec spss, presses de l'université du Québec, Québec, 2006.
4. Badaoui Mohamed, L'application de la Régression logistique en Marketing Mesure de la qualité des services (étude de cas Agence Mobilis Laghouat).

الإستمارة

البيانات الأولية:

01-الجنس: ذكر أنثى

02-السن:

03-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

04-المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

المحور الأول: مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين .

05-مالمدة التي خصصت أثناء تطبيقكم للبرامج التكوينية و التي تحسن من أداءكم الوظيفي ؟

قصيرة المدى متوسطة المدى طويلة المدى

06-هل ترى أن مدة تطبيق البرامج التكوينية كافية لتحقيق أهداف التكوين ؟

نعم لا

07-هل تتماشى برامج التكوين مع الاحتياجات التكوينية لكم ؟

نعم لا

08-هل تتناسب برامج التكوين مع طبيعة عملكم ؟

نعم لا

09-هل تساهم البرامج التكوينية في اكسابكم لمهارات ؟

التحكم في الوسائل التقنية السرعة في إنجاز العمل

انخفاض في حوادث العمل الدقة في أداء المهام

10-ماهوالميدان الذي تتلقون فيه البرامج التكوينية ؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة معا

11-مانوع التكوين الذي استفدت منه ؟

تكوين إداري تكوين تخصصي تكوين مهني

12- في رأيك هل تلبية برامج التكوين حاجاتك الوظيفية ؟

بشكل كبير بعض الشيء لم تلبية

13- هل برامج التكوينية مواكبة للتطور في المجال الإداري ؟

نعم لا

14- هل تواجهون مشاكل أثناء تليقكم للبرامج التكوينية ؟

نعم لا

المحور الثاني: للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين الأداء الوظيفي .

15- مامستوى علاقتك بالمكون؟

جيدة متوسطة سيئة

16- المكون الذي أشرف على تكوينك هل هو من؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة

17- هل يراعي المكون في نقل المعلومات و المعارف لقدراتك ؟

نعم لا

18- هل تؤثر شخصية المكون عليك ؟

نعم لا

19- كيف تقدر المستوى العام للمكون ؟

جيد متوسط ضعيف

20- هل تغير أدائك إلى الأحسن من طرف مسؤوليك بعد التكوين ؟

نعم لا في حالة لا لماذا: