



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية  
الشعبة: علوم إجتماعية  
التخصص: تنظيم وعمل

العنوان:

# التكوين وتقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بـ: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة: 2019

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

تحت إشراف الدكتورة:

لعموري أسماء

من إعداد الطالبين:

- 1- بخوش عنتر
- 2- فارس صلاح الدين

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د. بدراوي سفيان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	د. لعموري أسماء
عضوا مناقشا	أستاذة محاضر - أ -	د. صوالحية منير

السنة الجامعية:  
2018/2019





## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) : د. محمود بن عيسى

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 106999302 الصادرة بتاريخ: 2015.12.17

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز اعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: .....

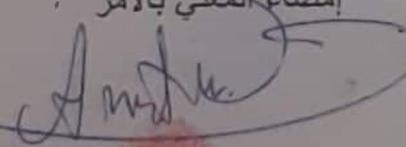
تحت عنوان: الذكورين وتقسيم اداء العائلين في المؤسسة الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): لعموري أسماء

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 11 جمادى الآخرة 1439

إمضاء الممضي بالأمر







## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) : جانيس صلاح الدين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 18011118458 الصادرة بتاريخ: 2016.11.01.05

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف بإنجاز أصل بحث: مذكرة ماستر تخصص: تنظيم وعمل

تحت عنوان: المكويد ونفيس أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): الحمور بن أسامة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 11.11.2019

إمضاء الممضي بالأمر



# شكر و عرفان

قبل كل شيء نحمد الله العلي القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى،  
ونشكره على أن وفقنا وأمدنا بالإرادة والصبر على انجاز هذا العمل  
المتواضع.

ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله و  
صحابه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ونتقدم بجزيل الشكر و الامتنان العظيمين والتقدير العميق إلى الدكتورة  
المشرفة **العموري أسماء** التي لم تبخل علينا بالتوجيه و النصح إلى ما يخدم  
غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك؛

و نتقدم بالشكر كذلك إلى عمال وإطارات الشركة الوطنية للنقل بالسكك  
الحديدية -تبسة- على جهدهم ومساعدتهم لنا في إنجاز الجانب التطبيقي  
من البحث.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو دعوة  
صالحة.

عنتر / صلاح الدين

# إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وانخفض طما جناح النزل من الرمة وقل ربي أرمها كما ريماني صغيراً) للإمام الأئمة 24

أهدي هذا البحث المتواضع إلى

أمي الغالية و أبي العزيز

إلى كل أفراد عائلتي

كل زملائي وأصدقائي

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى كل من ذكره قلبي و لم يخطه قلمي

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدى ثمرة هذا العمل المتواضع

الفـ هارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
//	شكر و عرفان
//	إهداء
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الجداول
//	فهرس الأشكال
أ، ب	المقدمة
17- 29	<b>الفصل الأول : إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي</b>
18	1- مقدمة
19	2- فرضيات الدراسة
20	3- أهمية الدراسة
20	4- أسباب اختيار الموضوع
21	5- أهداف الدراسة
21	6- صعوبات الدراسة
22	7- تعريف المفاهيم
28	8- الدراسات السابقة
31- 60	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للتكوين</b>
31	مقدمة الفصل
32 - 38	1- مدخل مفاهيمي حول التكوين
39 - 46	2- أساسيات التكوين
47 - 59	3- مراحل عملية التكوين
60	خلاصة الفصل
62 - 92	<b>الفصل الثالث : أساسيات حول تقييم أداء العملي</b>
62	مقدمة الفصل
63 - 73	1- مدخل إلى الأداء
74 - 80	2- مدخل لتقييم أداء العملي
81 - 91	3- أطر تقييم أداء العملي

92	خلاصة الفصل
140 - 94	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج
94	مقدمة الفصل
98 - 95	1- مجالات الدراسة
101 - 99	2- عينة الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
117 - 102	3- عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائجها
118	خلاصة الفصل
120	الخاتمة
124-122	قائمة المصادر والمراجع
140-126	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التكوين والتعليم	34
02	أنواع التكوين	39
03	دور كل من إدارة الموارد البشرية و مدراء الإدارات في تقييم العاملين	79
04	تعداد عمال ملحقة تبسة للنقل بالسكة الحديدية	98
05	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	102
06	توزيع أفراد العينة من حيث السن	103
07	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة	105
08	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	106
09	توزيع أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية	107
10	رأي المبحوثين في استفادتهم من تكوين خاص عند التحاقهم بالمؤسسة	109
11	رأي المبحوثين في مدى إهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين أثناء تكوينهم	109
12	رأي المبحوثين في رغبتهم من الاستفادة من دورة تكوينية جديدة	110
13	رأي المبحوثين في وجهة نظرهم حول الهدف من تكوينهم	110
14	رأي المبحوثين في تحلي برامج التكوين في المؤسسة بالانتظام والجدية	111
15	رأي المبحوثين حول إعتقاد المؤسسة على تكوين (داخلي/خارجي)	111
16	رأي المبحوثين حول تفضيلهم لتلقي التكوين داخل/خارج المؤسسة	112
17	رأي المبحوثين حول مساهمة التكوين في تقييم الأداء	112
18	رأي المبحوثين (المكونين) حول إمكانية تحديد الاحتياجات التكوينية بعد إجراء عملية تقييم الأداء	113

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
37	الأهداف التكوينية	01
49	طرق تحديد الإحتياجات التكوينية	02
59	مراحل عملية التكوين	03
68	أهمية تقييم أداء العاملين	04
69	عناصر محددات تقييم الأداء	05
87	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	06
90	مراحل عملية الرقابة ضمن عمليات تقييم الأداء	07
91	مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية	08
102	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	09
103	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	10
104	توزيع أفراد العينة من حيث السن	11
104	توزيع أفراد العينة من حيث السن	12
105	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة	13
105	توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة	14
106	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	15
107	توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي	16
108	توزيع أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية	17
108	توزيع أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية	18

# المقدمة

## المقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمناقشات ، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم وسهولة في تقييم أداءهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للتزقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والإنتاجية ، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تقييم أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء العمل ، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف إطارات ومسيرين ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح دور التكوين في تقييم أداء العاملين. ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما المؤسسة الإقتصادية إلى تحسين وتقييم أداء موظفيها لإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة.

كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسة الجزائرية للنقل بالسكك الحديدية SNTF، بفعل تأثير العولمة خاصة في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي، إستدعت إعادة النظر في إستراتيجية التنمية البشرية التي تبنى على إكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد باستمرار، بما يهيئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري خاصة العامل القادر على الإبداع والإبتكار، والذي من شأنه أن يرسى دعائم التقدم والتطور في ظل الإقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة التكنولوجية الجديدة.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، حيث:

يحتوي الفصل الأول على إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي.

أما في الفصل الثاني سيتم التعرض إلى الإطار النظري للتكوين.

و فيما يخص الفصل الثالث سيتم التطرق إلى أساسيات حـول تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الرابع سيتم التعرض إلى الإجراءات المنهجية وتحليل نتائج الدراسة.

## الفصل الأول

إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

- 1- مقدمة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أسباب إختيار الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- صعوبات الدراسة
- 7- تعريف المفاهيم
- 8- الدراسات السابقة

1- مقدمة:

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

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي اعتقد مسيرونا أن نقطة البداية في المؤسسة هي رأس المال المادي، ولكن مع دخولنا في اقتصاد السوق تبين أن رأس المال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق وضرورة الاهتمام والتركيز أكثر على ضرورة إدارة الموارد البشرية.

يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية.

فاستقرار التنظيم وبقاؤه ونجاحه يعود إلى قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط والتركيز على العنصر البشري، وتلبية الحاجات التي تدعو إليها عمليات التغيير، خاصة بالنسبة إلى كل مكون من مكوناته وبذلك يحقق التنظيم وظيفتين بآن واحد، تكيفه مع البيئة المحيطة به من جهة، وتكامل مكوناته من جهة أخرى.

وبتالي هناك جملة من الآليات (الضوابط) التي تساهم في حفظ النظام وتوازنه بداخل المؤسسة مع اختلاف الزمن والمراحل التي يمر بها، وبذلك التكوين يحقق هاته المعادلة:

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، وذلك من خلال تحليل وتقييم قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية، للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق المستويات الفعلية المطلوبة في عمله، كما ترتبط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح و والإنتاجية والتوسع في الأنشطة.

إن التكوين يؤثر على المورد البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءاً لا يمكن تجاهله أو

إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها ، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لخلق القدرة التنافسية في المؤسسة لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تتمتع بقدرة أدائية عالية.

وعلى هذا الأساس فالمؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات العالم، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية، وأيضا التحولات التي عرفتها بعد تبنيها لمنهج اقتصاد السوق ، مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسساتها باعتماد نظام المؤسسة الرأسمالية الذي يتضمن تنظيم وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص ، ويكون هذا بتحسين وزيادة قدرة أداء العاملين وهذا ما ينتج عن تطبيق نظام تقييم أداء العاملين، وباعتبار المؤسسة الجزائرية للنقل بالسكك الحديدية من أبرز المؤسسات على الصعيد المحلي.

فإن الدراسة الراهنة تثير إشكالية بحثية مفادها:

**هل يساهم التكوين في تقييم الأداء لدى عمالي المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية؟**

## 2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة، تقتضي الضرورة إلى القيام بدراسة ميدانية ولقد اخترنا الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وقد تتطلب منا وضع فرضيات أولية تمثل احتمالا لحل المشكلة وتتمثل في:

- **الفرضية الأولى:** يساهم التكوين أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين.
- **الفرضية الثانية:** تساهم الأساليب المطبقة في التكوين في تقييم أداء العاملين.

### 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين وكيفية أدائها خصوصا والتي تساهم بفعالية في تحقيق أهداف الشركة وتحسين أدائها والاطلاع على كيفية وضع البرامج الخاصة بتقييم أداء العاملين بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الاقتصادي الجزائري وكإستجابة للنظرة الحديثة للعامل الذي يجب أن تتم متابعته ومراقبته أثناء تكوينه وتقييمه لكي يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والاقتصادي والإداري.

### 4- أسباب إختيار الموضوع:

#### أ/ أسباب ذاتية:

- إهتمامنا الشخصي بموضوع دور التكوين في تقييم أداء العاملين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الجزائرية.
- طبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.
- الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوننا طلبة وموظفين في الوقت نفسه أدت بنا إلى إختيار هذا النوع من المواضيع، ولعلّ الصفة الثانية تجعلنا نعيش ونلاحظ عن قرب إهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة.
- دافع الانتماء إلى المؤسسة الجامعية والسعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستقراره بالمؤسسة.

#### ب/ أسباب موضوعية:

- محاولة التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الانتاجية مساهمة للتغيرات والتطورات في المجال الاقتصادي.

- يعد تقييم أداء العاملين 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 يساهم فيه التكوين في تقييم أداء العاملين وبالتالي يسهل على الإدارة تحسين قدراتهم وكفاءتهم .
- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين في تقييم أداء العاملين، والتعامل مع الواقع التنظيمي ومن هذا المنطلق تزايدت الرغبة في محاولة التعرف على دور برامج التكوين والأساليب المطبقة فيه في تقييم أداء العاملين من الناحية النظرية والعملية وعلاقتها بأداء العمال.

### 5-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى التعرف على دور التكوين في تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية كنظام وتحليله والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه و فهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين و توضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، ووضع نظرة إيجابية نحوه و تبديد تخوفهم منه ذلك أنهم يظنون في أغلب الأحيان أن هذا النظام يعد موجه لكشف أخطائهم و إنزال العقوبات بهم.

### 6-صعوبات الدراسة :

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه لإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

- التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنا نطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيمتنعون عن مدنا هذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لنا ورغم بساطتها.
- المفاهيم المتعددة لتقييم الأداء، وتداخلها مما يصعب الوصول إلى إطار نظري دقيق وخاص به.

- عدم الإتصال ببعض العاملين بالمؤسسة نظرا للوقت المتأخر الذي يعملون فيه خاصة فئة الإناث كذلك الأوقات التي يعملون فيها تكون عشوائية والذي لا يسمح بتحديد الوقت المناسب لتوزيع الإستثمارات وإجراء مقابلات معهم هذا راجع للنظام الداخلي للمؤسسة.

### 7- تعريف المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها ويحدد الخلفية النظرية و المنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و الميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها ، وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراساتنا الراهنة و المتمثلة في التكوين ، الأداء. لننتقل بعدها لتحديد إجرائها بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم ومناقشتها ، من حيث نقاط الالتقاء و الاختلاف بينها و التركيز على التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة و الواقع العلمي.<sup>1</sup>

### 7-1- التكوين:

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

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد العاملة على الدرجة العالية من الخبرة و المهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى ، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات و اكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.<sup>2</sup>

وقد اختلفت وجهات النظر الباحثين حول عملية التكوين فمنهم من يرى أنه عملية تكوين المهارات و المعارف

<sup>1</sup>الحسن وعبد الله ،محمد مقداد :تقويم العملية التكوينية في الجامعة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1990،ص 9.

<sup>2</sup>حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2007 ، ص 15.

المختلفة ، ومنهم من يعرفه على أنه عملية فعالة في تحسين أداء العامل ، ومنهم من يراه عملية تعلم ، فلكل منهم مفهوم الخاص و سنحاول أن نتناول مجموعة من هذه المفاهيم:

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

أي أن التكوين لا يهدف إلى إكساب الفرد جملة من المهارات و المعارف النظرية فحسب إنه يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه ، إنه إذن عملية مستمرة ومتواصلة<sup>1</sup>.

ويضيف **silviomontarelte** "في نفس السياق أن التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف والكفاءات المهنية المناسبة"<sup>2</sup>.

فإذا إن التكوين عملية تعليم و تعلم.

**أما التعريف الثاني** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات و المهارات و معارف ، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في المستقبل"<sup>3</sup>.

وجاء هذا التعريف ليوضح أن عملية التكوين هي تزويد العمال بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتستهدف مستوى الأداء الحالي و المستقبلي معا.

**التعريف الثالث :** " التكوين عبارة عن نظام متكامل يضم مجموعة من المدخلات و العمليات و المخرجات و تغذية عكسية.

وجاء هذا التعريف ليظهر أن عملية التكوين عبارة عن نظام لديه مكوناته الخاصة وتمثلة في مايلي:

**1-المدخلات :** تتمثل في عدة أشكال منها :معلومات عن الأفراد الذين سيتم تكوين طاقاتهم، و رغباتهم ، و إتجاهاتهم و أنماط سلوكهم.

**مدخلات مادية :** وهي كافة الموارد الغير البشرية من أموال و معدات و تجهيزات و مواد.

<sup>1</sup> وحدة قرية : دور التدريب في تحقيق ميزة التنافسية , رسالة ماجستير ,كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب ,البلدية ,الجزائر، 2007،ص89  
<sup>2</sup> احمد طرطار : الترشيح الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة الجزائرية , ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون ، الجزائر ، 2001 ص88.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان : إدارة الموارد البشرية , دار الجامعية للنشر والتوزيع , الاسكندرية , مصر 2003 , ص 13.

مدخلات معنوية: وتشمل البيانات الخاصة بالمؤسسة ، تاريخها ، وتطورها ، أهدافها ، سياستها ، الهيكل التنظيمي ، نقاط القوة ونقاط الضعف.

2. العمليات : وتعبّر عن جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من أجل إنتاج الخدمات التكوينية.

3. تغذية العكسية : هي معلومات مرتدة للنشاطات التكوينية من أجل التحسين وزيادة فعاليتها بإستمرار<sup>1</sup>

و هناك تعريف آخر هو: هو عملية منظمة ،محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية ،يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها"<sup>2</sup>.

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت في التكوين وذلك للإعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة ، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم.
- أوضح التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم ، فالأول يهتم بالفرد نفسه ،أما الثاني فيهتم بموضوع التكوين.
- أوضح التعريف أن التكوين كعملية هادفة فال، تكوين يجب أن يكون له هدف محدد وواضح ،إذا أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

وبقراءة ومقارنة التعاريف المذكورة ، يمكن القول أنها تتدرج ضمن ثلاث مجموعات ترتبط بثلاث مستويات:

المستوى المعرفي: حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة و الإهتمام بالمكتسب المعرفي وإعداد كفاءات.

المستوى المهاراتي: فهناك من يركز على ضرورة امتلاك المهارات وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.

المستوى السلوكي: إذ إن عملية التكوين لا يقتصر دورها على تزويد بالمعارف و المهارات بل يتعدى إلى

سلوك الفرد وبناء على ما تقدم تعتمد الدراسة الراهنة على تحديد مفهوم التكوين وبعد الإلمام بالعديد من

التعريفات يمكن أن نصوغ مفهوم التكوين إجرائيا:

<sup>1</sup>حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الاردن ،، 2007،ص15.  
<sup>2</sup>حدة قرية: المرجع نفسه، ص89.

**التعريف الإجرائي:** التكوين هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل أو الفرد

القدرات و المهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانيته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها<sup>1</sup>.

ومن خلال ما تم طرحه من تعاريف للتكوين ، سوف نطرح مفاهيم لها علاقة بالتكوين ونحدد الفرق بينهم:

### **أ) التكوين و التدريب:**

لا يختلف مفهوم مصطلحين التكوين، و التدريب في شئ ما عدا :

"التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات وأفكار ومعلومات عامة ، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة العامة"<sup>2</sup>

### **ب) التعليم و التكوين:**

غالبا ما يثار الكثير من الخلط بين المفهومين إلا أن الفرق يبرز في أن "التكوين هو التطبيق المعرفة ، وهو يمكن الأفراد بإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم ، أما التعليم فهو على العكس يعمل على إرساء العمليات و الأساليب للتفكير المنطقي السليم و ليس مجرد تعلم مجموعات من الحركات أو الخطوات المتتابعة ، فالتعليم فهو المعرفة وتفسيرها.

### **ج) التنمية الإدارية:**

"هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود و الإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيز لإدارة مؤوسيه و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر و المستقبل"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وحدة قرية: المرجع نفسه، ص90.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التنمية الادارية، المفاهيم و الاسس و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن 2000، ص43

<sup>3</sup> كمال طاطي: دور التكوين في رفع الانتاجية المؤسسة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2002/2003، ص29

د) إعادة التكوين:

تحدث عند إنتقال الفرد إلى الوظيفة الجديدة ، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

ه) التأهيل:

"يتمثل في الخدمات المهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من إستعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو الأداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية و النفسية"فالتأهيل إذا يدور حول تحقيق عملية التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل.<sup>1</sup>

7-2- الأداء:

-**المعنى اللغوي :** من معاجم اللغة يتضح إن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة ، وأدى الشيء وقام به.

والأداء : ( أدى) للأمانة من فلان بالمد<sup>2</sup>.

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

"الأداء هو تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"

كما يعرف **هانيز** الأداء "بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة"<sup>3</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه: قدرة العامل على أداء أعماله ومسؤوليات التي تكلفه بها المؤسسة ، ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الايجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج الغير مرغوبة المحددة للسلوك ويعبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة"

أما **أندرو وسيزوقى ومارك جى والاس** فالأداء : "يمثل المقياس الأساسي للحكم على فاعلية الأفراد

والجماعات والمنظمات ... ويستخدم لنقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات، زيادة على ذلك يمكن أن

<sup>1</sup>برقي حسن :أسس التدريب وتقييم فعاليته في مؤسسات صناعية ,رسالة ماجستير ,فرع التسيير ,جامعة الجزائر 2003/2004, ص 6.  
<sup>2</sup>براهيم التهامي ,أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية , "دراسات السابقة في البحث العلمي" ,العدد 3 , 1999,ص105-106  
<sup>3</sup>عمار بوحوش :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر 2001, ص3\_33.

تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولأجراء تغييرات تركيبة المنظمة لتصميم الوظائف<sup>1</sup>.

وان الوقوع في لبس تحديد المفهومين سيؤدي في الواقع إلى عدة أخطاء وأول هذه الأخطاء هو: "اعتبار المفهومين مفهوما واحدا يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء ، وهذا يقود إلى وضع معايير السلوك باعتبارها معايير الأداء ، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية ، والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلا من حصيلة هذه الفعاليات.

إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحققها الفرد متطلبات الوظيفة ، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فانه يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد".

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

### التعريف الإجرائي:

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

<sup>1</sup> عصام الدين امين ابو علفة :ادارة منظمات العامة , مكتبة بربر , ابو ظبي , امارات 2002 , ص270  
<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان :السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , إسكندرية د.ط2003, ص219

**8- الدراسات السابقة:**

إن للدراسات السابقة من الأهمية ما يكفي لكي يهتم بها أي باحث في علم الاجتماع، وذلك أنها تساعده في توفير الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمنهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات التي اعترضته والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، باختبار تلك النتائج في مجالات زمكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكمًا في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً.

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

**• الدراسة الأولى:**

هي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، نوقشت بجامعة محمد خيضر، بسكرة وذلك سنة 2013-، 2014 وكانت حول " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة ". للباحث بوقطف محمود، تحت إشراف الاستاذة عرعور، مليكة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي - منهج دراسة الحالة ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ، والتعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين ، الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين، والكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة ، والتعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية ، ويساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، ويؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، و أن برامج التكوين تؤثر على نجاح عملية التكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجزائرية ، ومدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجزائرية.

### • الدراسة الثانية:

دراسة تحت عنوان : إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات – دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك قسم الإنتاج- حاسي مسعود- ، و هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل –قسم علم الاجتماع – جامعة الجزائر، و هي من إعداد الطالبة حرايرية عتيقة ، أما الفترة الزمنية التي غطتها هذه الدراسة فهي ثلاث سنوات أي بين الفترة 1999-2001. و تتلخص هذه الدراسة حول دراسة نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة سونطراك ، و هونظام يعتمد على طريقة الإدارة بالأهداف ، شرعت المؤسسة في تطبيقه منذ سنة 1997 و محاولة معرفة الدور الذي يلعبه هذا النظام في توجيه المسار الوظيفي للإطارات التي تخضع لعملية التقييم وهي إطارات قسم الإنتاج بالمؤسسة ، ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي : عدم وجود هيكل أو جهة مكلفة بالتنسيق و متابعة سيرورة العمل بنظام تقييم الأداء، أو ما يطلق عليه SAP .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للتكوين

## مقدمة الفصل:

تعد عملية التكوين من أهم المقومات البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة، والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى.

بحيث أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة، فيتوقف نجاح هذه الأخيرة على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار.

ومن أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات هو مشكل تمويل الموارد البشرية والتي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مسايرة المتطلبات الداخلية والآفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة، وحتى يؤدي المورد البشري وظائفه كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف.

لهذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى العناصر الرئيسية التالية:

**1-مدخل مفاهيمي حول التكوين****2-أساسيات عن التكوين****3-مراحل عملية التكوين**

**1- مدخل مفاهيمي حول التكوين:**

يعد التكوين الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وتنميتهم من خلال إكسابهم مهارات ومعارف جديدة، بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة. وهذا استجابة لمستجدات ومتطلبات مناصب العمل، وقد يكون التكوين الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتنمية العاملين بها .

**1-1- مفهوم التكوين:**

يعتبر التكوين عملية تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة، وهو وسيلة تطوير وتنمية العاملين، ولعظم المكانة التي يحتلها التكوين من حيث الأهمية فقد تباينت التعاريف، لهذا سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى تعريف التكوين وأسبابه، وتفرقة مفهوم التكوين عن مفاهيم أخرى.

**1-1-1- تعريف التكوين :**

لقد تعددت التعاريف حول التكوين ، وكل منها يتناول عملية التكوين من وجهات نظر مختلفة، يمكن أن نذكر منها مايلي :

**التعريف الأول :** " هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيدهم سلوكهم، بما يعظم من فاعلية أداءهم وتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** "التكوين هو مجموعة من النشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والإتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الإجتماعي ،المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:** " أنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها"<sup>4</sup>.

**التعريف الخامس:** هو برنامج مخطط له أهمية في المؤسسات ويهتم بإحداث تغيير دائم ومرتبط بالمعارف،المواقف وسلوكيات العمال"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، مصر، ص ص 162-163

<sup>2</sup> - عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 73.

<sup>3</sup> - حسن احمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15.

<sup>4</sup> - طاهر محمود الكلالده: الإتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 100.

من خلال كل هذه التعاريف نستخلص أن التكوين هو: "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها."

### 1-1-2- أسباب التكوين:

تعود ضرورة اللجوء إلى التكوين لعدة أسباب أهمها:

التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغييرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية، الخ.

المنافسة الداخلية والخارجية: وقد زادت حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.

تغير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة<sup>2</sup>.

### بالإضافة إلى الأسباب التالية:

-يساعد التكوين في زيادة كفاءة وفعالية المديرين من خلال برامج التطوير والتحسين التي تقدمها لهم.

-إن الحفاظ على العملية الإدارية يكون من خلال الأفراد العاملين فيها وهذا يتحقق من خلال عملية التكوين، لكونها تزيد من رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، وتؤمن فرصا متساوية للعاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وتأهيلهم للمواقع الوظيفية.

- طبيعة الأعداد العلمي السابق لشغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الإهتمام ببرامج التنمية الإدارية<sup>3</sup>.

### 1-1-3- تفرقة مفهوم التكوين عن مفاهيم أخرى :

بعد تحديد مفهوم التكوين من خلال التعاريف السابقة، نقوم بمقارنتها ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التكوين.

\*التكوين التدريب: اشتقت كلمة تكوين من فعل كون **former** ذات المصدر اللاتيني، لغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابله هذا المفهوم في اللغة الانجليزية مفهوم الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثون العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستخدم المفهوم الفرنسي للتكوين، **formation** ولا بد من الإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب: إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص135.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، ديولن المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص99.

<sup>3</sup> - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص224.

<sup>4</sup> - رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1990، ص166.

\***التكوين التعليم:** هناك فرق بين التكوين والتعليم، فالتكوين هو عملية تعليم سلسلة من السلوك المبرمج للفرد، بحيث يقوم به بشكل مستمر وروتيني، أما التعليم يهدف إلى منح الفرد جملة من المعارف والمعلومات التعليمية والتفسيرية تمكنه من حل المشكلات التي يمكن أن يواجهها. يمكن إيضاح الفرق بين التكوين والتعليم من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم(01): الفرق بين التكوين والتعليم

الخصائص	التكوين	التعليم
الأهداف	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة
الزمن	ممكن أن يكون قصيرا جدا، خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات	طويلة الأجل بصفة عامة
المحتوى	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد	متسع وشامل

المصدر: نوري منير-فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص

### 233

**التكوين التمهين:** هناك فرق بين التكوين والتمهين، فالتكوين عبارة عن تلقي دروس نظرية وتطبيقية داخل المؤسسة التكوينية، أما التمهين فهو عكس ذلك تماما، بحيث يحصل التكوين داخل مؤسسة غير تكوينية ويكون التكوين تطبيقا مئة بالمئة، أما الجانب النظري فإنه يخصص يوم في الأسبوع يلتحق به المتربص لتكملة الجانب التطبيقي لديه<sup>2</sup>.

### 2-1- أهمية وأهداف التكوين:

يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وله أهمية كبيرة في المؤسسة فهو يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل، وستنطلق من خلال هذا العنصر إلى أهمية التكوين ثم أهدافه.

<sup>1</sup> - قدور علي: أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012، ص30.

<sup>2</sup> -www.staralgeria.net, 14/03/2019,15:30

### 1-2-1- أهمية التكوين:

للتكوين أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية والتكنولوجية، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup>:

أ/ بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التكوين في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- يؤدي إلى توضيح السياسيات العامة للمؤسسة ،وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للإتصالات والإستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة<sup>2</sup>.

ب/ بالنسبة للعمال : تتمثل فيما يلي :

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين .
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين<sup>3</sup>.

ج/ بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: وتتمثل فيما يلي :

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

### 1-2-2- أهداف التكوين :

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد الناتجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة ،ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الإحتياجات التكوينية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان ، 2006، ص187\_188.

<sup>2</sup> نظمي شحادة وآخرون : دارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص115.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ، 2003، ص313\_314.

ومن أهم هذه الأهداف مايلي :

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
  - إكساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
  - تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد .
  - زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم وذلك من خلال دمج كل منهما في قالب واحد.
- هذا ويمكن تصنيف أهداف التكوين إلى ثلاث مجموعات أساسية في ضوء النشاطات التي يتم تحقيقها كما يلي:

#### أ/ أهداف تكوينية عادية:

وهي خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمؤسسة وكذا واجبات الأفراد في وظائفهم والشروط العامة للخدمة... الخ<sup>1</sup>.

وهذا النوع من التكوين لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المؤسسة ، وتعكس الحجم الفعلي لفئة الافراد المطلوب تكوينهم ، وتأتي أهمية هذه الأهداف في قاعدة هرم الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها ، حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيقها إستمرارية وبقاء المؤسسة في حدود أنماط الأداء المقررة.

#### ب/ أهداف تكوينية لحل المشكلات :

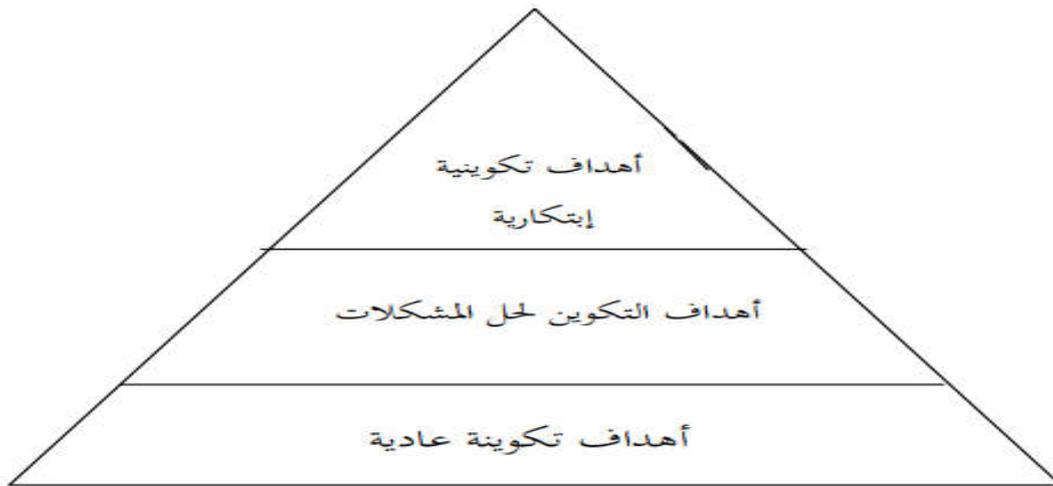
وهنا يتم إعداد برامج تكوينية تسعى إلى حل المشكلات التي تواجه الافراد في المؤسسة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ، وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المؤسسة من المشكلات التي تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ،ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلوا الأهداف الروتينية في الأهمية.

#### ج/ أهداف تكوينية إبتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية، ومن ثم تحتل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمي للأهداف والذي يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 307 - 306.

الشكل رقم(1): الأهداف التكوينية.



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص314.

### **3-1- مبادئ التكوين :**

إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح وفعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ، فإذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التكوين وهذه المبادئ هي:

#### **1-3-1- التكوين نشاط مستمر :**

حيث يعتبر التكوين نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد من مناسبات متعددة<sup>1</sup>.

#### **2-3-1- التكوين نظام متكامل :**

حيث يعتبر التكوين نظاما متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين .

#### **3-3-1- مبدأ التدرج :**

حيث يجب أن يتدرج التكوين في تقديم المادة التكوينية ، مبتدئا بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي ، حتى تعالج أولا ثم تتطور إلى أعقد المشاكل<sup>2</sup>.

#### **4-3-1- التكوين نشاط متغير ومتجدد:**

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة ، وتتمثل في :

- المتكون وهو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته .
- الوظائف التي يشغلها المتكون وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظم وسياسات وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص308.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية : الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص257.

- المتكونون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمؤسسة.

### **1-3-5- التكوين عملية إدارية :**

حيث يتوافر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في :

- وضوح الاهداف والسياسات .

- توافر الموارد المادية والخبرات.

- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها ، واختيار

الاساليب والمساعدات التكوينية ، ومتابعة وتقييم فعالية التكوين .

### **1-3-6- الواقعية:**

فالتكوين لابد أن يكون واقعيًا، بمعنى أن يلبي الإحتياجات الفعلية للمتكونين، ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، المرجع سبق ذكره، ص ص311 - 310.

## II- أساسيات عن التكوين:

للتكوين عدة أنواع تختلف باختلاف نشاطه وأهدافه واحتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، كما يوضح هذا المبحث مجالات التكوين، وأهم شروطه الفعالة التي يسعى من خلالها إلى تغيير سلوكيات الأفراد، وفي الأخير سنتعرض إلى أهم المشاكل التي يعالجها التكوين.

### 1-2- أنواع التكوين:

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد عليه في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس، فنجد تكوين حسب مرحلة التوظيف وكذا بحسب نوع الوظائف، واخيرا بحسب المكان، والجدول التالي يوضح أنواع التكوين<sup>1</sup>:  
يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب :

الجدول رقم (02): أنواع التكوين:

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد.	1- التكوين المهني والفني.	1- داخل المؤسسة.
2- التكوين أثناء العمل.	2- التكوين التخصصي.	2- خارج المؤسسة.
3- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة.	3- التكوين الإداري.	- في معاهد خاصة. - في معاهد حكومية.
4- التكوين بغرض الترقية.		
5- التكوين للتهيئة للمعاش.		

المصدر: أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 114.

### 1-1-2- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

يمكن تقسيم التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى:

\* **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على

<sup>1</sup> - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 114.

كثييات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع... الخ.
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- الأجور والإستحقاقات والعلاوات.
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- التأمينات الإجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- الترقيات والحوافز.
- أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

#### \* التكوين أثناء العمل:

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه او في العمل لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكل جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه، ويوفره له الإرشاد اللازم إلى كيفية القيام به بطريقة صحيحة، ويعد هذا النوع من التكوين من أفضل نظم التكوين انتشارا وفاعلية لأنه يضع المتكون بالجو الفعلي للعمل.

#### \* التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الافراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور المبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

#### \* التكوين بغرض الترقية:

ويهدف هذا التكوين إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، وهذا النوع من التكوين يتيح الفرصة للمتكونين للتفهم والإلمام بالأبعاد المختلفة لوظائفهم الإدارية سواء كانت الحالية أو المستقبلية وإعداد المتكون لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل<sup>1</sup>.

#### \* التكوين للتهيئة للمعاش:

في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، إلى الخروج على المعاش، يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للإستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، المرجع السابق، ص 115.

**2-1-2- التكوين حسب نوع الوظائف:**

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب نوع الوظائف إلى:

**\* التكوين المهني والفني:**

تتم هذه التكوينات في محددات وظيفية بعينها عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين، ويساعد هذا النوع من التكوين على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة، ويفضل دمجها بامتحان يعطى شهادة أو مؤهل.

**\* التكوين التخصصي:**

ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

**\* التكوين الإداري:**

يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية، وزيادة القدرة على التفكير، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الإتصالية والقيادة والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

**2-1-3- التكوين حسب المكان:**

يقسم التكوين حسب المكان إلى ما يلي:

**\* التكوين داخل المؤسسة:**

ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية وهي أن التكوين يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التكوينية جزءا لا يتجزأ من الخطة العامة للمؤسسة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التكوين، ولا يترتب على التكوين نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات، ومكافأة المكونين.

لكن لا يخلو التكوين الداخلي من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط عمل المؤسسة، وفي حدود تجارب العاملين وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 116-118.

**\* التكون خارج المؤسسة:**

يتميز هذا النوع من التكوين بكونه يتيح آفاق لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات، حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى خلفيات مختلفة، وتصبح عملية التكوين بذلك مكانا تتركز فيه خبرات عشرات من المتكويين، فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات، ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة المعنية.

ولكن لا يخلو التكوين الخارجي من بعض السلبيات، ومنها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية، إذ تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكويين بعد انتهاء التكوين، والتي لا تخلوا من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي، أكثر من التي تتحملها في التكوين الداخلي.

كما أن اختلاف مستويات المتكويين وخلفياتهم قد يعيق الإنسجام المطلوب بينهم، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المرجوة من تبادل الخبرات، و الاستفادة من تجارب الآخرين.

ويمكن الإستعانة في التكوين الخارجي إما بمعاهد خاصة أو بالإلتحاق بالبرامج الحكومية وهي كما يلي:

**أ/ معاهد التكوين الخاصة:**

على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو معاهد تكوين خاصة ان تضمن جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والمعاهد الخاصة.

**ب/ برامج حكومية:**

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة. وهناك من يضيف الأنواع التالية:

**2-1-4- التكوين وفق نوعية الفرد:**

وهذا النوع من المتكويين يأخذ بعدين أساسيين هما:

**\* التكوين الفردي:**

ويمثل هذا النوع من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين يتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عالية، ولهذا فإنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك.<sup>1</sup>

**\* التكوين الجماعي:**

وهذا النوع من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تكوينهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات والأجهزة الجديدة، أو مجموعة من الإداريين على استخدام أجهزة

<sup>1</sup> أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره، ص 119

الحاسوب أو التقنيات الحديثة في العمل، وهكذا فإن هذا النوع التكويني يقوم على تكوين على جماعات وليس أفراد.<sup>1</sup>

## **2-2- مجالات التكوين:**

للتكوين مجالات يمكن حصرها في نطاقين اثنين، النطاق الأول بالنسبة للعامل كتنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون وغيرها، أما النطاق الثاني بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سنتناوله في هذا العنصر.

### **1-2-2- بالنسبة للعامل:**

حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد وذلك من خلال:

أ/ **تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون:** وذلك في:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- إكساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- إكساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل في المؤسسة.
- إكساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.<sup>2</sup>

ب/ **تنمية المهارات والقدرات للمتكون:** من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة .
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط... الخ .
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على تنظيم العمل والإستفادة من الوقت.<sup>3</sup>

ج/ **تنمية الإتجاهات للمتكون:** من خلال:

- تنمية الرغبة في الدافع للعمل.
- تنمية الإتجاه إلى التعاون مع رؤساء والزملاء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

د/ **إكساب الخبرة:**

حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، كما انه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين، وانما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

<sup>1</sup> أمين ساعاتي ، مرجع سبق ذكره، ص ، 119-120.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود وياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ط2، 2009، ص 143.

<sup>3</sup> بويكر هشام ، إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 54\_55.

### 2-2-2- بالنسبة للمؤسسة:

وتكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- تفادي وتجنب شكاوى العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملائمتهم لهم.
- إعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.
- التأقلم مع التغييرات في نظم العمل وأساليبه والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال مواكبة تطورات العصر ومسايرة النمو الإقتصادي<sup>1</sup>.

### 2-3- شروط التكوين الفعال:

يقصد بالتكوين الفعال، ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل، الذي يسعى إلى تغيير سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم، لذا يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من أنواع التكوين لجعله فعالاً، ومن أهمها ما يلي:

- أن يكون التكوين قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير الأفضل.
  - أن يكون التكوين قائماً على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
  - أن يتم تطبيق ماتم تعلمه عن التكوين وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.
  - إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التكوين.
  - أن ينظر للتكوين على انه نشاط مستمر.
  - متابعة المتكويين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التكوين.
  - أن يكون التكوين متطور في مادته وأسلوبه وأن يتم دعم ذلك من الإدارة.
  - تكوين الرؤساء يجب أن يوجه تكوينهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- وهناك من يضيف الشروط التالية:

#### **\* الإعتبار المالي:**

ترتبط التكاليف بالأساليب التكوينية المتبعة من اجل تحقيق الأهداف ذاتها، فالتكاليف ترتبط بالوقت الذي ينفقه المكون في تكوين الأفراد اما التكوين خارج العمل يشمل النقل، وأجور المكون، والمتكويين، ومن الممكن الأخذ بالإعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التكوين، لذا نلاحظ بأننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتكوين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود وباسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره، ص145.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني ، التدريب : مفهومه، بناء البرامج التدريبية ، وتقويمها ، مرجع سبق ذكره ، ص 22-24.

**\* الإعتبار الزمني:**

يعد الإعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تكوين الموظفين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، ومن الأفضل أن يتم التكوين في أقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتكونين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التكوين، مع اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتاً معقولاً.

**\* الإختيار الجيد للمكونين:**

يعد الإختيار الجيد للمكونين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه، ويمكن أن يشمل خيار المكونين:

- مكونين من داخل المؤسسة.

- مستشارين تكوينيين من خارج المؤسسة.

- هيئات متخصصة بالتكوين.

- المديرين ورؤساء الأقسام.

- الزملاء المتميزين في العمل.

ويمكن أن يكون التكون داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التكوين المختلفة، وسواء استعملها المكونين الداخليين أو الخارجيين، لا بد ان يكونوا هم أنفسهم قد حصلوا على التكوين المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

**\* الإختيار المناسب لمكان التكوين:**

إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التكوينية له دور كبير في إنجاح العملية، بحيث يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الأساليب التكوينية تتطلب غرفاً خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة<sup>1</sup>.

**\* تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة:**

إن تنفيذ الأساليب التكوينية بفعالية، تتطلب أمكنة خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل آلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعداداً جيداً بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتكونين.

**\* الإختيار العلمي للمتكونين وفق الحاجات التكوينية:**

بحيث يكون ملائماً للأشخاص المتكونين، وفق دراسة تحديد الحاجات التكوينية، مع الأخذ بعين الإعتبار لدى اختيار المتكونين الأمور الآتية:

- عدد المتكونين.

- المستوى التربوي العام لهؤلاء المتكونين.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- مؤهلات المتكويين الوظيفية.

- وظائفهم الحالية.

مع مراعاة الأساليب التكوينية التي تختلف باختلاف طبيعة المتكويين.

## **4-2- المشاكل التي يعالجها التكوين:**

يعتبر التكوين وسيلة لمعالجة المثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي مؤسسة، والتي يتسبب فيها أداء العاملين، وفيما يلي أهم المشاكل التي قد تعاني منها وتواجهها المؤسسة.

### **1-4-2- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة:**

ونعني هنا سد حاجة المؤسسة لأفراد بتأهيل ومهارات معينة، وهذا يحصل لأي سبب من الأسباب، كالحاجة لمهارات جديدة نظرا لتغيرات تكنولوجية أو لأن عدد من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيير التكنولوجي أو غيره.

كما أن الموظفين الجدد هم بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم، وكذلك الأشخاص المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة، فهم كذلك بحاجة إلى تأهيل حتى يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم الجديدة.

### **2-4-2- مشاكل تقصير المشرفين والمدرسين في أداء أعمالهم:**

ويرجع هذا لإنشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، والذي يمكن معالجته بالتكوين قصد التقليل من حاجاتهم لتوجيهات المشرفين. كما قد يكون السبب في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتكوينهم لإكتساب هذه المهارات.

### **3-4-2- مشاكل تدنى الإنتاج وارتفاع تكاليف العمل:**

فقد تعاني المؤسسة من عدة مشاكل وقد لا تكون في نوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم وتوزيعه، بل يرجع السبب إلى نقص مهارات ومعارف وخبرات العاملين بها، مما يتطلب تكوين هؤلاء الأفراد لمعالجة هذا الضعف، وبالتالي تزداد إنتاجيتهم وتقل تكاليف العمل لديهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

**III مراحل عملية التكوين:**

إن التكوين أحد الأنشطة الهامة التي تؤديها إدارة الموارد البشرية وتخصص لها مبالغ مالية كبيرة، ولها الكثير من الوقت والجهد والأمر يستدعي أن تسيّر عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة والتي تبدأ بتحديد الإحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم.

**3-1- تحديد الإحتياجات التكوينية:**

يعد التكوين نشاط منظم ومخطط، ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الإحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين، وهذا سيتم التطرق إليه من خلال هذا العنصر<sup>1</sup>.

**3-1-1- تعريف تحديد الإحتياجات التكوينية:**

يعرف الإحتياج التكويني بأنه ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والإتجاهات، والحاجة إلى التكوين قد تنشأ نتيجة أسباب مناهما:

- إدخال تكنولوجيا حديثة.

- نتائج تقييم برامج التكوين السابق تنفيذها.

- تنقلات وترقيات العاملين.

- تعيين عمالة جديدة.

- استحداث وظائف جديدة<sup>2</sup>.

ويجب التأكيد على أن الإحتياج التكويني يتمثل في نواحي القصور في الأداء البشري التي يمكن معالجتها بالتكوين، ولا يدخل ضمن نطاق الإحتياجات التكوينية، تلك المشاكل الناتجة عن القصور في الإمكانيات المتاحة، انخفاض مستويات الأجور، تقادم الآلات والمعدات والتي لا يمكن معالجتها بالتكوين.

**3-1-2- طرق تحديد الإحتياجات التكوينية:**

في إطار تحديد الإحتياجات التكوينية للمؤسسة، بإمكاننا الإشارة إلى أن الإحتياجات التكوينية لا تخرج عن ثلاث مستويات:

\* مستوى المؤسسة.

\* مستوى الوظيفة.

\* مستوى الفرد.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> - سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 125.

**\* تحليل الإحتياجات على مستوى المؤسسة:**

لما كان التكوين مرتبط بالسياسات الأخرى في المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في بلوغ تلك الأهداف.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الإستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل ومعنوية العاملين... الخ ، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءا على إحتياجات التكوين، كما أن هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين<sup>1</sup>.

**\* تحليل العمليات أو الوظائف :**

يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون ، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها، وبيئتها وأبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى ، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ، والظروف المحيطة بها ، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح. وتحليل العمل الذي يمكن الإعتماد عليه في هذه الحالة هو تلك ذلك الذي يمكن عن طريق الحصول على معلومات نظامية مرتبة، سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية، بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليها الموظف.

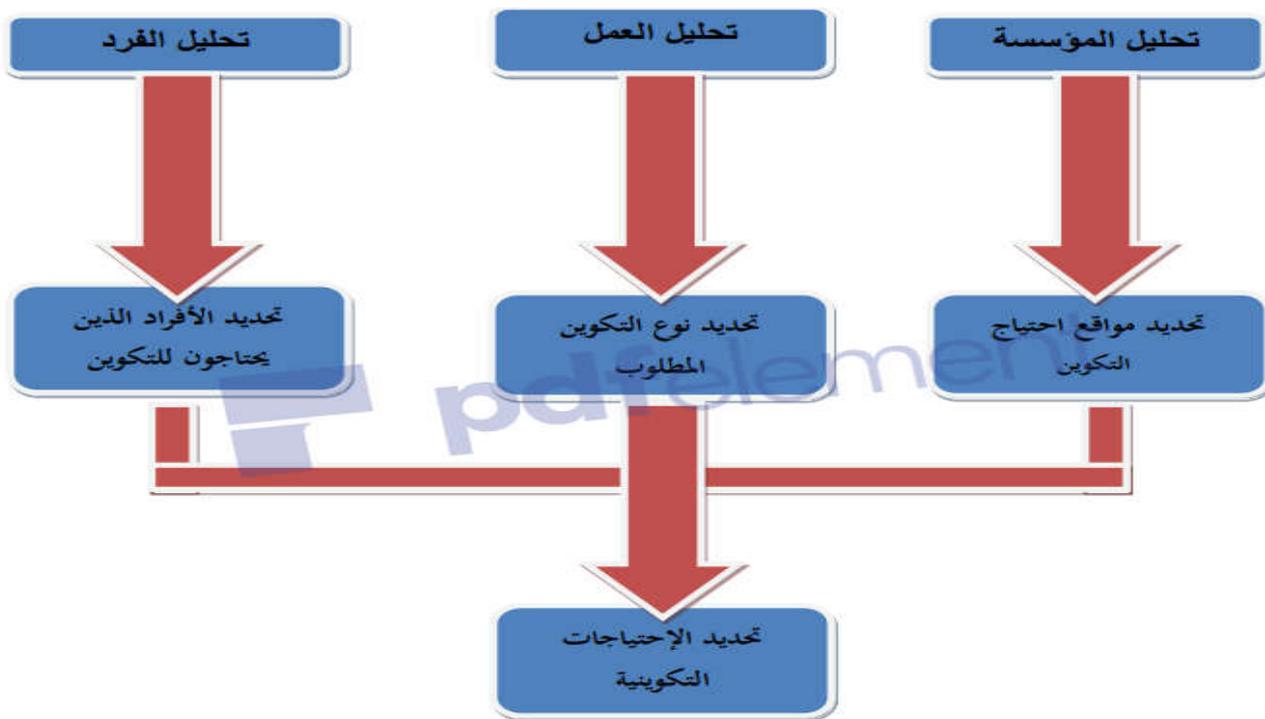
**\* تحليل الإحتياجات على مستوى الفرد :**

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي . ولتقدير الإحتياجات التكوينية في أي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أو مستقبلية ، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، الإستبيان، الملاحظة، وتقارير العمل وتقارير تقويم الأداء<sup>2</sup>. وترتبط هذه المستويات الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد الإحتياجات التكوينية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - كمال طاطلي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير، فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2003/2002، ص49.

<sup>2</sup> - كمال طاطلي. مرجع سبق ذكره، ص50.

الشكل رقم (2): طرق تحديد الإحتياجات التكوينية<sup>1</sup>:



### **3-1-3- خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية:**

وتتمثل خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية فيما يلي:

#### **أ/ وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:**

إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة، خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة، بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التكوينية الجديدة.

فقد تقتصر المؤسسة مثلا لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلا، ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التكوينية القادمة، لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات أن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولذلك فإن التوصيف لا بد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

<sup>1</sup> - كمال طاظلي. مرجع سبق ذكره، ص15.

**ب/ حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:<sup>1</sup>**

والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملئ الوظائف والاعمال المختلفة التي سيحتاجها العامل خلال السنة التكوينية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التكوين وتقييم مستويات آدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

لذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

\* عدد العاملين.

\* مؤهلاتهم وخبراتهم.

\* تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

وإن الإدارة تحتاج إلى معرفة ملائمة الفرد للوظيفة التي يشغلها حالياً، من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحددها الإدارة أيضاً.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التكوين تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الإختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

- فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة، وبذلك لن تحسب للتكوين وهي تستحضر خططها التكوينية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد داخلها وهنا يلزمها التكوين.

- كما تعتمد للتخطيط لترقية العاملين وذلك بتحديد الاعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يأخذ هذا الاعتبار عند رسم سياسات التكوين بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية، وبذلك تتلخص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى، ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

- وأخيراً فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانوناً تؤثر في سياسات التخطيط للتكوين، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تكوينه مقدماً على اعباء تلك الوظيفة.

**ج/مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:**

والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من جهة أخرى ، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم

<sup>1</sup> كمال طاطلي. مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> - نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011، ص 29-25.

به، وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها، وتلك تتطلب إعادة تكوين من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة لها. إن الإحتياجات التكوينية هي عبارة عن المهارات والمعارف والإتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة، إن نجاح التكوين في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على وجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة.

### **3-2- تصميم البرنامج التكويني:**

تتضمن مرحلة تصميم أو تخطيط برامج التكوين صياغة الأهداف التكوينية، وتصميم أنشطة التكوين من حيث تحديد محتوى التكوين، ونوعه، ومكانه، أسلوب التكوين المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، وكذلك تحديد ميزانية التكوين.

### **3-2-1- تحديد أهداف البرنامج التكويني:**

يسعى البرنامج التكويني إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتوضيح هذه الأخيرة ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد، ويجب عمل تحليل لإحتياجات التكوين عند الموظفين قبل البدء بعملية التكوين<sup>1</sup>. ويجب أن تتبع عملية التكوين تحديد أهداف البرنامج التكويني أساسا من الإحتياجات التكوينية، فالإحتياجات التكوينية يتم جمعها وحصرها وتحديد لها للإجابة على سؤالين هما:

- ما المطلوب من تكوينهم؟

- مانوع التكوين ومستواه اللازم لكل منهم؟

وبعد توافر العمليات الكافية عن الإحتياجات التكوينية وتحديد أهداف الخطة، بناءا عليها يمكن وضع خطة تنفيذ لازمة لتلبية هذه الحاجيات.

ويجب أن تشمل هذه الخطة مايلي:

- تحديد الأعداد المطلوب تكوينها.

- تحديد أنواع التكوين المطلوب ومستواه والمدة الزمنية للخطة.

### **3-2-2- تحديد المادة التكوينية:**

يقصد بها مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتكورين، كما يجب مراعاة المظهر الخارجي والإستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكن ذلك، كما يجب أن يكون هناك تتابعا منطقيا في عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التكوينية.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص139.

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوفر في المادة التكوينية لأي برنامج تكويني الشروط التالية:

- أن تثير رغبة المتكون للتعلم والمعرفة.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التكوين الملائم بطبيعة كل مكون.
- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك<sup>1</sup>.
- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التكويني مع الأخذ الإعتبار أهداف البرنامج التكويني والإحتياجات المطلوب سدها ونوع المتكونين ووظائفهم والمشكلات التي تواجههم في مؤسساتهم.

### **3-2-3- إختيار الوسائل التكوينية:**

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذي يستخدمه المكون في عرضه لموضوعه التكويني ، أي أنها تلك المعدات والمستلزمات التي تساهم في نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعاني ، ويطلق عليها اسم المساعدات التكوينية، وتتنوع هذه الوسائل إبتداء من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدي، وانتهاء بالمؤتمر التلفزيوني.

وفي حقيقة الأمر فإن إختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها:

- الإعتبارات العلمية والمتمثلة في ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعدد المتكونين ومدى البرنامج.
- الإعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التكوينية ، حيث أن الكثير من الوسائل التكوينية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها.
- الإعتبارات المتعلقة بالمكون مثل مدى مقدرة المكون على استعمال تلك الوسيلة.

### **3-2-4- تحديد مدة البرنامج التكويني الزمنية ومكان انعقاده :**

تتضمن عملية اعداد برنامج تكويني تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التكوين، وتختلف مدة البرنامج الزمنية باختلاف أهدافه وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويشمل الجدول الزمني عادة عدد الأيام التي يجري التكوين خلالها وعدد الساعات التكوينية في كل يوم، ومواعيد الجلسات، وفترات الإستراحة والغذاء، وموعد بدء التكوين وموعد انتهائه في كل يوم.

وأما بالنسبة لتحديد المكان الذي سيعقد فيه البرنامج التكويني فإنه يختلف باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التكويني أيضا، وتتم المفاضلة بداخل وخارج المؤسسة.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، المرجع نفسه، 141.

### **3-2-5- إختيار المتكويين:**

لكي تكون عملية الإختيار هنا ناجحة ، فلا بد من مصمم البرنامج التكويني أي يأخذ في اعتباره نقطتين أساسيتين:

- الأساليب التي يتم اختيار المتكويين بموجبها، وهذه الأساليب قد تكون متمثلة في الترشيحات الخارجية أو الإمتحانات أو المقابلات الشخصية.

- بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحه ، فيمكن إجمالها فيما يلي :

\* أن يكون لدى المتكون الإستعداد الكافي للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال.

\* أن يكون المتكون لديه الرغبة في تعلم مهارة جديدة وأن يكون شاعرا بحاجته الشديدة إليها .

\* أن يتوافر لدى المتكون الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التكويني.

\* أن يتوافر لدى المتكون المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التكويني .

### **3-2-6- إختيار المكونين :**

إن توفير المكون الكفاء يمثل عاملا رئيسيا في نجاح البرامج التكوينية، ويتوقف إختيار المكون على : موضوع التكوين، وأسلوب التكوين المراد استخدامه ، ونوعية المتكويين، ومن الصفات الشخصية المحببة في المكون : الشخصية القوية ،الصبر ،الثقة بالنفس، الخبرة.

### **3-2-7- إختيار أساليب التكوين:**

نعني بأسلوب التكوين الطريقة التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني ، وهنا أساليب عديدة يختارها المكون لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التكوينية منها:

أ/ أسلوب المحاضرات:

هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتكويين.<sup>1</sup>

ب/ أسلوب دراسة الحالات :

ويعتمد هذا الأسلوب على تقديم حالة دراسية مكتوبة عن إحدى او بعض المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويطلب من الفرد تحليل الحالة والتعرف على المشكلة وتشخيصها واقتراح الحلول المناسبة لها وكيفية تنفيذها.

ويعتبر هذا الأسلوب شائع في مجال التكوين، حيث يقوم المكون بتوفير كافة المعلومات عن الحالة الدراسية للمتكون، ومنحه الفرصة الكافية للتحليل والتفكير في الحل، ثم إجراء مناقشة جماعية بين المتكويين تطرح فيها وجهات النظر وتناقش فيها الحلول والأفكار، ويقوم المكون بإعطاء التعليمات والتوجيهات اللازمة لتحسين

<sup>1</sup> فيصل حسونة، المرجع نفسه، ص، 141-142.

طريقة التفكير وأسلوب التعامل مع المشكلات ، مع تزويد المتكويين بالأساليب والأدوات الفعالة في تحليل المشكلات واقتراح الحلول.

#### ج/ أسلوب تمثيل الادوار :

يعتبر تمثيل الادوار أسلوبا مكملًا ، بحيث يجب استخدامه مقرونا ببعض الطرق التكوينية الأخرى، مثل : المحاضرات لإعطاء المتكويين فرصة تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال الممارسة العلمية، ويقوم هذا الأسلوب على أساس أن يسند لأثنين من المتكويين أو أكثر أدوارا لتمثيلها أمام باقي المجموعة ، وذلك بعد مدهم بالوصف التفصيلي كتابة او شفاهة للموقف والدور المطلوب تمثيله .

وبعد إعطائهم فرصة من الوقت لإعداد وتمثيل هذا الدور فإنهم يؤدون دورهم التمثيلي أمام باقي المجموعة ، ومن مزايا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتكويين للتطبيق العملي للمعلومات التي سبق أن تعلموها من المراجع أو المحاضرات أو المناقشات ،أي أنها تعليم بالممارسة<sup>1</sup>.

#### د/أسلوب المحاكاة :

وهي تسهيلات تحاكي الواقع الذي يعمل فيه الفرد، خاصة عند التكوين على أمور تحتوي على قدر من المخاطر أو أن تكون الأخطاء في ممارستها في الواقع العملي مكلفة جدا، كما هو الحال في مجال الملاحة البحرية والملاحة الجوية.

ويتيح هذا الأسلوب للمتكون التعرض لكافة الخبرات التي يمكن ان يواجهها في الواقع العملي وفي أجواء مناخية متنوعة ، كما يتيح إمكانية تسجيل ورصد الأخطاء التي يرتكبها المتكون وتقدير مدى خطورتها ومدى التقدم في إكتساب المهارات.

#### ه/ أسلوب المؤتمرات والندوات:

يقصد بها تلك الاجتماعات التي تنظم للبحث وللتداول في مواضيع معينة تهم فئات معينة من المتكويين،قد يأخذ شكل المؤتمرات والندوات.

أما المقصود بالمؤتمرات،هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتكويون ومحتوى المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر، وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل،ويتولى المكون تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الإستنتاجات.

أما بالنسبة للندوات،فنتطلب إجراء المناقشة الجماعية من المشتركين، بحيث يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، يسند لكل منها بحث جانب معين من المشكلة العامة، وطرح كل مجموعة لإستنتاجاتها، يلي ذلك مناقشتها من قبل كل المشتركين.

ويفيد هذا الأسلوب ف تشجيع الحضور على المشاركة والتفاعل وإبداء الحلول الحول الممكنة لمواجهة المواقف والمشاكل التي تعقد الندوات من أجلها.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، المرجع نفسه، ص 144.

### **3-3- تنفيذ البرنامج التكويني:**

تعتبر مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني مرحلة مهمة وتعني نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الميداني، حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج ويجب على إدارة البرنامج أن تراعي أمور وجوانب لضمان حسن التنفيذ والتي قد كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها.

#### **1-3-3- تحديد المكان:**

ينبغي اختيار مكان التكوين المناسب، وهذا يتأثر بعوامل معينة مثل:

##### **أ/ نوع التكوين:**

لابد أن يتم في نفس المؤسسة ، حيث يتولى التكوين المشرف نفسه.

##### **ب/ إمكانات المؤسسة :**

إن التكوين خارج المؤسسة يعتبر مكلفا للمؤسسة ، إلا أنها قد تكون مضطرة لإلحاق العاملين لديها ببرامج تنظمها المراكز والمعاهد التكوينية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التكوين داخل المؤسسة ، لأسباب عدم توافر الكفاءات لديها ووجود المراكز المتخصصة والأقدر على توفير مثل تلك البرامج .

##### **ج/تحديد الفترة الزمنية :**

ينبغي تحديد الفترات الزمنية للبرامج التكوينية، وذلك بأخذ بعين الاعتبار مايلي:

- طبيعة مادة التكوين ومدى تعقيدها ومستوى المهارات المطلوب التكوين عليها، وأساليب التكوين التي يتم إتباعها.

- توقيت البرامج : يجب مراعاة الفترات التي بإمكان الإستغناء عن المتكون خلال فترة التكوين وعدم تعطيل العمل<sup>1</sup>.

#### **2-3-3- الإتصال بالمكونين:**

يقوم منسق البرنامج بالإتصال بالمكونين وإبلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التكوينية، من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه ومواعيد الاستراحات أثناء عقد البرنامج ،كما سيقوم المنسق بإجراء الإتصالات اللازمة للإطمئنان على حضور المكونين في مكان التكوين وفي الوقت المحدد<sup>2</sup>.

#### **3-3-3- الإتصال بالمكونين :**

من الضروري الإتصال بالمكونين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته ، وذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج .

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، المرجع نفسه، 144-145.

<sup>2</sup> حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 236

### 3-3-4- مراقبة سير العملية التكوينية:

تشمل عملية مراقبة سير العملية التكوينية مايلي :

- \* إفتتاح البرنامج في بداية البرنامج التكويني وتقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتكونين.
- \* توزيع المادة التكوينية على المشاركين في البرنامج والتأكد من حصول كل متكون على النسخ المطلوبة .
- \* الإهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل متكون إلى البرنامج التكويني.
- \* تجهيز استمارات تقويم البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها منهم بعد تعبئتها ثم تفرغها في جداول خاصة وتحليلها.
- \* توزيع الشهادات على المتكونين.
- \* كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التكوينية فيما يتعلق بالبرنامج التكويني الذي تم تنفيذه.

### 3-4- تقييم البرنامج التكويني :

التكوين كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من التقييم، وتعتبر عملية تقييم البرنامج التكويني وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها واضهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3-4-1- تعريف تقييم البرنامج التكويني:

تقييم التكوين هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تفاديها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التكوين وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

ومن الأسباب الدالة على وجود حاجة ماسة للقيام بعملية التقييم مايلي:

- \* التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- \* لمعرفة مدى تلبية البرنامج للإحتياجات السلوكية للمشاركين.
- \* لمعرفة مدى تلبية البرنامج للإحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- \* مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- \* مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور... الخ)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حنا نصرالله، مرجع سبق ذكره، ص237.

### **3-4-2- إجراءات تقييم البرنامج التكويني:**

- وتستدعي عملية تقييم البرنامج التكويني عدة إجراءات هي:
- \* التقييم قبل التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يتفق مع الهدف المصمم له.
- \* التقييم أثناء التنفيذ للتحقق من أن البرنامج يسير في الإتجاه المرسوم له ومدى ملائمته للمتكونين.
- \* التقييم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
- وتسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى التحقق من:
- \* أثر العملية التكوينية على المتكونين بالملاحظة أثناء حضور البرنامج.
- \* مدى المشاركة الفاعلة التي يتم استيفائها متضمنة آراء المتكونين في العملية التكوينية والمقابلات الشخصية والإختبارات<sup>1</sup>.

### **3-4-3- تقييم فاعلية التكوين:**

- يساعد تحديد نتائج التكوين في تقييم فعاليته، مثل هذه النتائج يجب أن ترتبط بأهداف البرنامج والتي تم تحديدها للمتكونين في بداية عملية التكوين، ويمكن تصنيف نتائج التكوين إلى أربعة مجموعات هامة كما يلي:

#### **أ/ رد الفعل:**

ويتعلق بوجهة نظر المكون في البرنامج من حيث: التسهيلات، المكون، المحتوى، النوعية.

#### **ب/ التعلم:**

وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتكونين للمبادئ والحقائق والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التكويني، وبصفة أساسية يتم استخدام الإختبارات لتقييم مدى التعلم، كما تستعمل في بعض الحالات أساليب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلم.

#### **ج/ السلوك:**

ويستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتكون في الوظيفة كنتيجة لمشاركة في البرنامج التكويني ، ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتكون عن طريق سؤال المتكونين أو المشرفين أو زملاء المتكون عن مدى التغير في أداء المتكون أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها تركيز البرنامج التكويني عليها<sup>2</sup>.

#### **د/ النتائج :**

ويتم إستخدامها لتحديد نتائج العائد من البرنامج التكويني ، وقد يشمل النتائج انخفاض حوادث العمل أو معدلات دوران العمل، كما تشمل زيادة الإنتاجية.

ويمكن استخدام كل من السلوك والنتائج في تحديد نقل أثر التكوين ،يمعنى تحديد المدى الذي تسبب في التكوين في إحداث تغيرات في السلوك، أو أثر المعايير الموضوعية لفاعلية المؤسسة.

<sup>1</sup> - حنا نصر الله ،مرجع سبق ذكره، ص238.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 148.

**3-4-4- أساليب تقييم التكوين:**

من الأساليب التي يمكن إستخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرامج التكوينية، مايلي<sup>1</sup>:

**أ/ الإستبيان :**

بموجبها توزع على المتكونين بعد الإنتهاء من البرنامج التكويني ، معايير موضوعية على شكل أسئلة أو إستفسارات يجيبون عنها، ومعبرين بذلك عن رأيهم بالمكونين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه. ومن الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف ، كما قد توزع الإستمارة فارغة وتترك الحرية للمتكون لإدلاء برأيه كما يشاء على البرنامج .

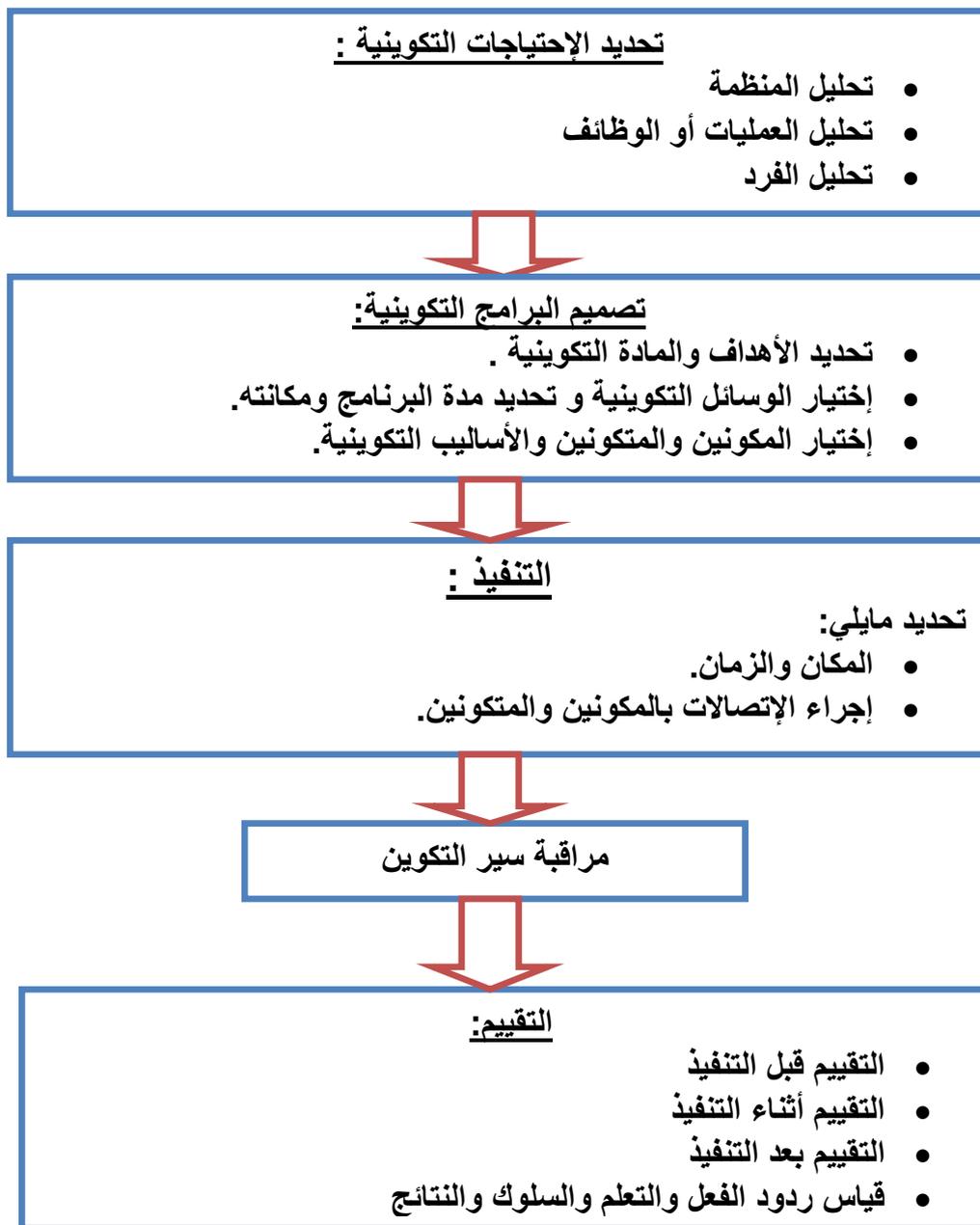
**ب/ الملاحظة المباشرة:**

إذ يمكن تقييم البرنامج التكويني من خلال الأحاديث الي تدور بين بعضهم ، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه، ويمكن توضيح مراحل عملية التكوين ، من خلال الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد النبي ، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ط 3، 1996، ص 225.

الشكل رقم (3) : مراحل عملية التكوين:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص225.

## خلاصة الفصل:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك يتم توفير إدارة متخصصة في تسيير شؤون الأفراد ، بحيث تقوم هذه الإدارة بمتابعة العامل منذ دخوله إلى المؤسسة حتى إحالته للتقاعد.

ومن بين ما تحتوي عليه هذه الإدارة هو فرع التكوين المسؤول عن تطوير مهارات العاملين، وإن تقدم الموارد البشرية في المؤسسة مرهون ببقائهم فيها، وبقائهم مرهون بكفايتهم الإنتاجية، وكفاءتهم الإنتاجية مرهونة بدرجة خبرتهم ومهاراتهم، وهذه الأخيرة تتوقف على مقدار التكوين الذي حصلوا عليه، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إعداد برامج ملائمة تقنع كل من الإدارة والعمال بأهميتها.

وتكون عملية التكوين حسب القدرة المالية للمؤسسة وإمكاناتها ، لذا لابد من تحديد نوع التكوين المقترح لإستخدامه ومقدار المدة اللازمة لإعداد الموارد البشرية إعدادا كاملا.

ويلعب التكوين دورا كبيرا في تنمية مهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة ، وكذا تحسين الإنتاجية ورفع من الروح المعنوية للعمال وبالتالي التقليل من حوادث العمل، زيادة الإنتاجية.

## الفصل الثالث

أساسيات حول تقييم أداء العاملين

مقدمة الفصل:

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطقي أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يخلق لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمر من نتائجه. ولهذا يتطلب إنجاز العمل في المؤسسة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل. ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة فإن الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل أساساً لتقييم الأداء للمؤسسة بكل مكوناتها.

فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الثاني كمدخل متكامل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء العاملين كجزء منه.

وينقسم الفصل الثاني إلى ثلاث عناصر أساسية هي:

1: مدخل إلى الأداء

2: مدخل إلى تقييم أداء العاملين

3: أطر تقييم أداء العاملين

**I. مدخل إلى الأداء**

يقوم العاملون في أية مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف استقرت سياسة المؤسسة عليها، يلعب تقييم الأداء دوراً مهماً في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز و التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومروسيهم، في حين أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة.

**1-1- مفهوم الأداء وتقييمه:**

و ترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية و إلى جهود فردريك تايلور و هنري فيول و جلبرت و غيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة و الجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتماب الأجور التي يستحقها العاملون و فقا لإنتاجيتهم فطغت الاعتبارات الكمية و المادية على عملية التقييم، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و من ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم و تدخل فيه اعتبارات و متغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة و الإنتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظيفتها في التطوير والتدريب والترقيات و جعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب<sup>1</sup>.

**1-1-1 مفهوم الأداء:**

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"<sup>2</sup>.

وعليه الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

ينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة، و لكن في الحقيقة إن عملية تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية. والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة<sup>3</sup>.

وفي إطار هذا المضمون يشير البعض أن عملية تقييم الأداء على أنها شكل من أشكال الرقابة، يرتكز أساساً على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، و التي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية. كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً، أملاً في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف. إذ عرف "فيشر" عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة<sup>4</sup>.

**1-1-2 مفهوم تقييم الأداء:**

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، و هذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم: تقييم الأداء هو محاولة الوصول لتقييم مدى مساهمة العامل في

1- محمد أحمد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص190

2- عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1998، ص3.

3- حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص21

4- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360.

إنجاز الأعمال الموكلة إليه و كذلك سلوكه و تصرفاته في علاقاته بزملائه ورؤسائه و المتعاملين معه، وأيضا قدراته و إمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة.

تقييم الأداء يشير إلى مراجعة و تقويم دوري لأداء كل فرد خلال فترة زمنية محددة، قد تكون ثلاثة أشهر، ستة أشهر، سنة أو عدد محدد من ساعات العمل<sup>1</sup>.

قياس الكفاءة أو تقييم الأداء، أو لنقل تقييم أداء العاملين، كلها مفاهيم لعملية واحد، تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من اعتبرها "عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته، مهاراته، و معرفته"<sup>2</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، و تعتبر وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل و بأسلوب تسيير المؤسسة<sup>3</sup>.

ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات: يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية؛

- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبة بالواقع الفعلي؛

- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فتح المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة؛

- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

ويعرف كامل بربر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره مستقبلا"، و تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية تطوير الفرد؛

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها؛

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛

- المساعدة في تحديد مكافئة الفرد<sup>4</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة (مصر)، 1994، ص 253-297.

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة و التوزيع، (بدون بلد النشر) 2000، ص 87.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة (الجزائر)، 2004، ص 123.

<sup>4</sup> - منير نوري، فريد كورتل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، (الأردن) 2011، ص 323.

<sup>5</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الاسكندرية (مصر)، 2002، ص 257.

ويمكن تعريفه أيضا على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعلمون وينتجون، و ذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"<sup>1</sup>.

### 1-2- العوامل المؤثرة في الأداء و أهميته :

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها الأداء وتتمثل في:

#### 1-2-1- العوامل المؤثرة في الأداء:

و هي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور و الكفاءة.

و يرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، و قد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة و أساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين و لكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم، و ذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا، و يمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

أ- العوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛

- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح.

ب- عوامل النتائج: النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، و قد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات و ليس إنتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، و التي يتم تقييمها من خلال العوامل الأتية:

- الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، و هل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا<sup>2</sup>؛

- الجودة: ما هي جودة النتائج؟ و ما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية و الكمية؟

- التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات و المعدات

و الخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

<sup>1</sup>- شحادة نظمي و اخرون، "إدارة الموارد البشرية". ط1، دار الصفاء للنشر، عمان،(الأردن) 2000، ص 75.

<sup>2</sup>- زهير ثابت، "كيف تقيم الشركات و العاملين"، دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

- الوقت المحدد للإنجاز: هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ و إذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

ج-عوامل السلوك: بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها و بالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، و يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، و يشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل.

و فيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:

- التخطيط: هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح؛

- تحديد الأولويات: مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها، و هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؛

- التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، و هل يوافق العامل بين العمل المطلوب و الموارد المتاحة بأسلوب فعال؟؛

- التفويض: الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد و توزيع العمل على الأفراد المؤهلين، و تفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛

- إتخام القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام و الإجراءات؛

- الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح و فعالية مع الآخرين، و هل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته<sup>1</sup>؛

- الاتصالات الكتابية: و هي الرغبة و المقدرة على التعبير كتابة عن الافكار بوضوح و بفعالية.

كما أن هناك من يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم، حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم، و يتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد و نصح العامل لتحسين أداءه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها . نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 12-6 عامل، و تلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم الأداء. و نجد أيضا من يحدد طرق اختيار أسس للمقارنة في التقييم، حيث يتم مقارنة البيانات و المعلومات الخاصة بالأداء بالأهداف المحددة سابقا أو التوقعات أو متطلبات العمل، و نلاحظ ما إذا كان الأداء فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب، و هذه أمثلة عن أهم الأسس الشائعة الاستخدام في المقارنة:

- توقعات الرئيس؛

- الأهداف الحالية؛

- معدلات الاداء؛

<sup>1</sup> - زهير ثابت: المرجع نفسه ، ص85.

- المقارنة مع أفراد آخرين يؤديون عملا مشابها؛
- الأداء السابق؛
- أداء الرئيس نفسه؛
- متطلبات العمل.

### 1-2-2-أهمية تقييم الأداء:

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول، و يقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، و يستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، و لما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية و زيادة الأجور، فإن من الأهمية ان تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم؛
  - مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور. لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، و حكم على قدرتهم و استعدادهم للتقدم.
- و أيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط و التي تمكن المؤسسة من:

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما، في تأييد سلامة موقفها فيما تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيتهم أو إنهاء خدماتهم؛
  - أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى؛
  - أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته؛
  - و أخيرا، فإن من شأن الحوار بين الموظف و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة و أنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.<sup>1</sup>
- كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال و بالنسبة للمسؤولين كما يلي:

#### **أ- بالنسبة للعمال:**

- إحساس العامل بالمسؤولية؛
- اختبار العامل تحت التجربة<sup>2</sup>؛
- تطوير أداء العام؛

<sup>1</sup> زهير ثابت: المرجع نفسه ، ص 86.

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 14.

- زيادة مستوى رضا العامل.

ب- هذا بالنسبة للعمال أما بالنسبة للرؤساء والمشرفين فأهمية التقييم تكمن فيما يلي:

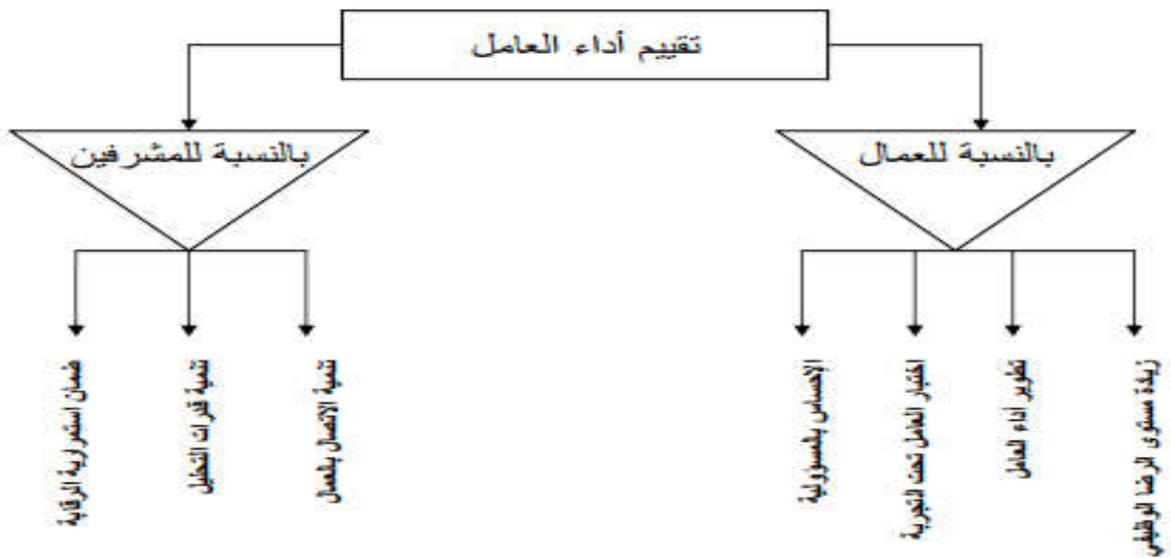
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف؛

- تنمية القدرة على التحليل؛

- تنمية الاتصال بين المشرف الرئيس و العمال.

وفيما يلي الشكل رقم (04) يوضح أهمية تقييم أداء العاملين<sup>1</sup>:

**الشكل رقم(04): أهمية تقييم أداء العاملين**



من خلال الشكل رقم (04) يتضح لنا أن أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله واتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة، بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابة واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.

### **1-3- محددات وأبعاد تقييم الأداء:**

سنتناول في هذا العنصر كل من محددات وأبعاد تقييم الاداء.

#### **1-3-1- محددات تقييم الأداء:**<sup>2</sup>

الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، و هو ينتج من تظافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، و يطلق على هذه العناصر محددات الأداء و التي تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي ، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 25، 26

- **الجهد:** و هو الناتج من حصول الفرد على التدعيم ( الحافز) إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛

- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور<sup>1</sup>.

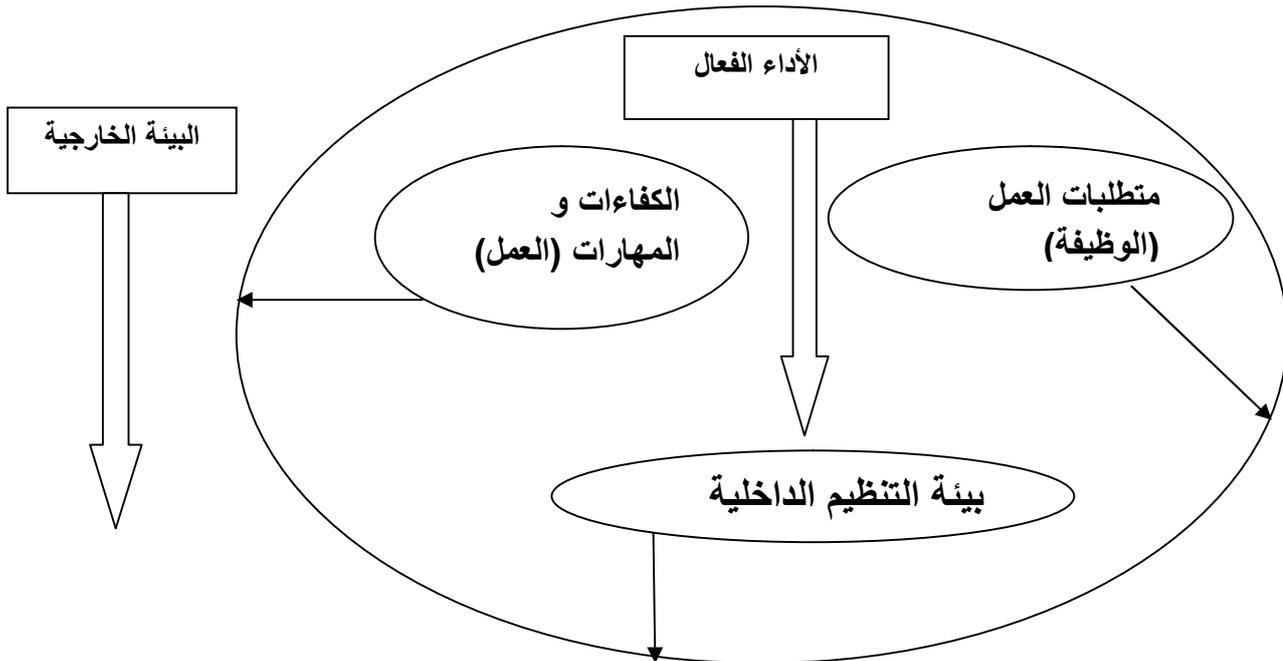
بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة و الجهد المبذول، و نوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، و الملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة ( الجهد، القدرات، نمط الاداء)، و هي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف و التي تتمثل في:

- **الوظيفة ( متطلبات العمل):** وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والاساليب والادوات و المعدات المستخدمة<sup>2</sup>؛

- **الموقف ( بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء و العقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية. فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات ( المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، و المنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي، و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (05) .

الشكل رقم (05) : عناصر محددات تقييم الأداء:



<sup>1</sup> - راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2000، ص 210.

<sup>2</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (مصر)، 2003، ص 120.

نلاح من خلال الشكل رقم (05) أن عناصر محددات تقييم الأداء الفعال يتأثر بكل ما يحيط بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، و كذلك نجد متطلبات العمل و كل ما يتعلق به من كفاءات العامل و مهاراته.

### 1-3-2- أبعاد تقييم الأداء:

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الادارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة.

ومن هنا كان إلزاما على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما:

- **أما الأول:** فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامل للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة، التي ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

- **أما الثاني:** يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة.<sup>1</sup>

الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء، والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله. مثال لذلك كمية الأداء، جودة الأداء وسلوكيات العمل...، ويجب اختيار أبعاد تقييم الأداء بعناية كبيرة حتى تحقق أهدافها، فإذا تجاهل تقييم الأداء أبعاد هامة في الوظيفة سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للأفراد و ذلك أن الافراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الاعتراف بأدائهم أو إثباتهم، كما أن احتواء أداء تقييم الاداء على أبعاد غير هامة قد تؤدي الى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى.<sup>2</sup>

كما أن أول خطوة في تقييم الاداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد، مما يعني تحديداً ذلك فإن تقييم الأداء يجب أن يركز على الأبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، و هنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف، و بصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، و يجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها **عدة خصائص** أهمها:

- أنها قابلة للقياس؛

- أنها خاضعة لسيطرة الفرد؛

- أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص 120

<sup>2</sup> -Yves Emery, François Gonin, "dynamiser les ressources humaines", presses polytechniques et universitaires romandes, paris (france), p 14.

<sup>3</sup> -Yves Emery, François Gonin, opcit, p15

**1-4- أهداف و فوائد تقييم الأداء:**

سنحاول عرض أهداف و فوائد تقييم الاداء.

**1-4-1- أهداف تقييم الأداء:**

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة والانتاجية و استعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، و توحيد الأسس التي بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد، و تشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المفتوحة أمامهم؛
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- إمكانية قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية، و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى، للاستفادة من فرص التقدم و الترقية؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية.
- كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة إنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف و وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلهم و استعدادهم لشغل وظائف أعلى منها،
- تحدد عملية تقييم الأداء بكونها عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو منشآت الأعمال نفسها تحصل على مواردها و تنتفع منها بفعالية و كفاءة في سبيل تحقيق أهدافها.
- مما تقدم يمكن استنتاج أن عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية:
- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى تحقيق المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، حيث أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، و بالتالي فهو أشمل من أي منهما و في كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل؛
- يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط، الرقابة، و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الاسكندرية، 2002، ص257.

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى، و مكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة؛
- يساعد على ايجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، و هذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- يؤدي إلى كشف عن العناصر الكفؤة و تحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها
- إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة<sup>1</sup>.

### 1-4-2- فوائد تقييم الأداء:

يمكن تصنيف الفوائد المتوقعة من عملية تقييم الأداء إلى نوعين هما:

**-الفوائد الإدارية:**و تتمثل في تشخيص الاداء المتميز أي غير العادي، و الذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى و الأفضل، أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال، سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما، فمن خلال التقييم يعرف المنفقون و المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي و غالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا؛

**-الفوائد السلوكية:**و تمثل في التعرف على مواقع الأفراد و على خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم، و ما يصلحون له من مهام دون غيرها، و بالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية العالية والمستقبلية و ما يحتاجون إليه من برامج للتطوير و التحسن.

و إذا كانت الفوائد الإدارية تحدد القواعد و الضوابط ويتم ضوئها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور و المكافآت، فإن الفوائد السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة و الحوار والإقناع بمستويات الرضا و الروح المعنوية لدى العاملين.

و من ناحية أخرى يمكن تقسيم الفوائد إلى عدة نقاط و هي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم؛

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة؛

- الرقابة على الرؤساء؛

- استمرار الرقابة الإشراف؛

- تقييم سياسات الاختبار و التدريب<sup>2</sup>.

كما يحقق تقييم الأداء في المؤسسات العديد من المنافع والفوائد لكل من المؤسسة و الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم، و ذلك كالآتي:

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>2</sup>- هاشم حمدي رضا، " تنمية و بناء نظم الموارد البشرية"، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص155-157.

**أ- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسات:**

- يساعد تقييم أداء المؤسسة في التعرف و اكتشاف الفروق بين الأفراد، فيما يتعلق بجودة أدائهم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يوفر تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب و غيرها؛
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

**ب- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:**

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة و مجالات الضعف فيما قام بإنجازه، وإن تحسين أداء الفرد والاعتراف بجودته و الاشادة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

## II. مدخل لتقييم أداء العاملين:

تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، و على الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات، فمن خلال التقييم تستطيع المؤسسة أن تحكم على برامجها وأنظمتها و بالتالي على مدى تحقيق أهدافها. ولأغراض الدراسة، سوف نقوم في هذا المبحث بالتركيز على تقييم أداء العاملين في المؤسسة.

### 2-1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين، لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و الحكم على مدى انجازهم للأهداف المرجو بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات أو مهارات و قابليات الأفراد العاملين من ناحية، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى، و لذا فإن المعايير التقويمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة و فاعلية الانجاز المراد تحقيقه و لذا لا بد من معرفة كل من مصطلح الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية بالكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، أي أن الكفاءة ترتكز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل و ليس الغايات، أما الفاعلية فتعني القدرة أو القابلية على انجاز الأهداف و هذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي يرتبط بالغايات و ليس الوسائل و لذا فإن هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما و يجعل من احدهما يعتمد الآخر و لولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب و ايجابي، أما المصطلح الثالث الذي يرتبط به هو الإنتاجية و التي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية، و غالباً ما تستخدم الإنتاجية كمعيار أساسي في قياس أداء العاملين حيث أنها تمثل: الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات<sup>1</sup>.

فعملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف و المعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الاجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، فنقصد بمفهوم تقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و صلاحيتهم و انجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم، الحالية و استعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً، و أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة.

و بالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين و ادائهم و إصدار حكم يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين<sup>2</sup>.

و يعد تقييم أداء العاملين نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين و سلوكهم و مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم و بذلك يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين علمية مستمرة و تسعى إلى كشف نطاق القوة و الضعف و أداء العاملين كما أنها تشمل تقييم كل أداء العاملين و كذا سلوكهم عند أداء أعمالهم و هي بذلك تعد خصائص تقييم الاداء في انجاز الأعمال و إنما أيضا على تقييم السلوك أثناء فترات العمل.

كما يعرف تقييم أداء العاملين أنه ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي تؤكل إليه و بطريقة موضوعية و كذلك الحكم على سلوكه و

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص ص149-151.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص 243.

تصرفاته أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه و مرؤوسيه<sup>1</sup>.

إن عملية تقييم أداء العاملين هي وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه و تصرفاته في أثناء العمل، و من مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته. و أخيرا، التحقق من قدراته على تحمل واجبات و مسؤوليات إضافية، و ذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها و فعاليتها في المستقبل أيضا.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، الأول: أن تقييم الأداء ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى، الثاني: أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية و على الحكم على مدى نجاحه و ترقيته في المستقبل من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

## 2-2- أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين.

### 2-2-1- أهمية تقييم أداء العاملين:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل، و تتجلى الأهمية من خلال ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين

- تحسين الأداء و تطويره: إن عملية التقييم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة و تحديد نقاط و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنها أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل؛

- تحديد الاحتياطات التدريبية: إن تقييم السليم لأداء العاملين من شأنها أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها و إنما يتركز تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛

- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: إن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، و لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا في

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، و آخرون، "إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر-"، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2010، ص 204.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 154.

المؤسسة، و من هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب و أسس استخدامه.<sup>1</sup>

- انجاز عمليات النقل و الترقية: ساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهاراتو القدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية لمواقع أو مر اكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابلياتهم في الأداء،

وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء؛

- معرفة معوقات و مشاكل العمل: يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكانم الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والجراءات و التعليمات، أي يكشف مكانم القوة و الضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية و بالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال اجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والجراءات والموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية و كفاءة عالية.

## 2-2-2- أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم و عاداتهم الشخصية و من ثم فإنه يختلف عن تقييم الوظائف، في أن الأول يعتبر وسيلة لقياس مقدرة الأفراد في حين أن الثاني يعتبر وسيلة لدراسة درجة الصعوبة في الوظائف و لا شك أن تقييم أداء العاملين يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته و مؤهلاته، كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها، لذلك تستخدم برامج تقييم أداء العاملين أساسا في توجيه العاملين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم و الاستغناء عن خدماتهم فلا شك أن برامج تقييم العاملين تعبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرهم و كفاءتهم.

إن عملية تقييم أداء العاملين تستخدم في اتخاذ العديد من القرارات الادارية والفنية و التي لها أهميتها سواء على مستوى الفرد، و تجدر الإشارة إلى أن عمليات تقييم أداء العاملين ونتائجها يجب أن تكون موضوعية و غير متحيزة، وأن تعتمد على صدق المعلومات و دقة التحليلات.<sup>2</sup>

كما أن هناك من يقول أن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم أداء العاملين هو تحقيق الترابط بين المؤسسة كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة و العامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن وجهة نظر العامل فإن تقييم الأداء يساعد على تحقيق الآتي:

## أ-التوفيق بين الاهتمامات والواجبات:

يقوم الأشخاص بتأدية الأعمال التي يرغبونها بشكل أفضل وهناك تقديرات ما بين 80 % و 90% من مشكلات الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات العاملين ومهارتهم وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء الجيد على مدى القدرة في التوفيق بين اهتمامات العاملين والعمل المطلوب.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة: المرجع السابق، ص 244.

<sup>2</sup> - أس عبدالباسط عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 259.

إن تقييم الأداء ينتج التعرف على عدم التوافق بين الاهتمامات والعمل، وبالتالي معالجة ذلك إما بالتدريب أو النقل أو إعادة هيكلة الوظائف.

إن التوجيه الوظيفي يحوز على جانب كبير من الأهمية لتحسين الأداء، فمن خلال التوجيه يمكن أن يتم تحسين الأداء وبالتالي الاحتياجات التدريبية للعاملين<sup>1</sup>.

### ب إرشاد العاملين:

تنتج نتائج تقييم الأداء التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء وبالتالي اقناع العاملين بضرورة الإقلاع عنها، وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة إلى الانجاز. فكثيرا ما يواجه العاملون مواقف شخصية حرجة تؤثر سلبا على الأداء مثل: المشكلات المالية، العائلية والارشاد المهني.

إن مناقشة النتائج والتحدث بانفتاح يشعر العاملين بالراحة، حيث يساعد الحوار على تنظيف أو تطهير محيط العمل من كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على معنويات العامل. ويمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء من وجهة نظر العامل في النقاط الآتية بالإضافة لما سبق:

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة<sup>2</sup>؛
- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛
- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العامل والعمل على علاجها؛
- اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا؛
- الاحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛
- شعور العامل بمسؤولياته وأن أداءه موضع التقييم ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى إيتاح له من فرص في الترقى والحصول على المكافأة.
- وأما من وجهة نظر المؤسسة فتكمن أهداف تقييم الأداء في النقاط الآتية :
- بعث روح الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم كأفراد و أعضاء بمجموعات العمل ووحداًم للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الانتاجية ؛
- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعنيين حديثا وما زالوا تحت الاختبار؛
- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛
- تساعد على تحديد الحاجة إلى التدريب كما تعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختبار وسياسة التدريب؛
- تجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل؛
- وضع المشرف المناسب في المكان المناسب وبناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين؛

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 155

<sup>2</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 259-260

- تنمية مقدرة الرؤساء على التحليل، بمراعاة أن تقدير العامل بمرتبه ممتازا أو ضعيفا، لا بد وأن يرتبط بتقييم موضوعي يتناول بالتحليل أوجه الامتياز أو الضعف والعوامل المؤثرة وأسباب وقوعها؛
- التقييم الموضوعي للأداء يتطلب وجود معايير قياسية ومعدلات للأداء، كما يتطلب المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي يقوم بأدائها الأفراد. وتحقيقا لهذه الاحتياجات تعطي المؤسسة تركيزا أكبر على المعايير والمعدلات إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل مما ينعكس على الارتفاع المذهل لكفاءة العمل بالمؤسسة؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا بالمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين و الرؤساء (الإدارة الوسطى) من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهام<sup>1</sup>؛
- بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء المرؤوسين من سنة لأخرى؛
- مراجعة الأجر حيث اختلفت الآراء حول ربط الأجر بعملية تقييم الأداء، فهناك من يقول: يتعين استبعاد الأجر من عملية التقييم حيث أنه ينبغي أن تتم بشكل موضوعي المسائل المالية في عملية التقييم بينما آخرون يرون أن الأجر و تحديده ينبغي أن يكون أحد وسائل التقييم أو نتيجة لها، حيث ذلك من شأنه أن يكون حافزا للتطوير والتجديد.

### 2-3- الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين:

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجارتها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، و من اهم هؤلاء المقيمين نجد:

**أ- الموظف نفسه ( التقييم الذاتي):** إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته و ضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير و ليس التقييم ذاته، و يتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث و شركات الاستشارات؛

**ب- المشرف:** هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل و بالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله و أدائه. على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعامل بعد انتهاء الدوام الرسمي، و هذه الاعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، و بالتالي قد تحسب على أنها من مظاهر المواطنة التنظيمية و لكنها لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم<sup>2</sup>؛

**ج- الزملاء:** هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل و لإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

- أن تكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم؛
- أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض؛
- أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى و الدرجة الوظيفية<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup>- أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-263.

<sup>2</sup>- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 246-254.

**د- المرؤوسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبا منه ويطلعون على سلوكه و تصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم<sup>2</sup>؛

**هـ العملاء:** يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، و بذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم و المسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الاستبيانات يدا بيد أو بواسطة الأنترنت؛

والحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات: يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

- الاتجاه إلى الأسفل من المشرف؛

- الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين؛

- الاتجاه الجانبي من زملاء؛

- الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، و من الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه؛

و بعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم و التي تكون عادة مرة في السنة، في آخرها، فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، و من جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص به، و يحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة.

بوسع المؤسسة اتباع نظام تقييم بحيث يخول كل المسؤولين في المؤسسة و مرؤوسيهم اجراء التقييم كما هو مبين في الجدول رقم (03): دور كل من إدارة الموارد البشرية و مدراء الإدارات في تقييم العاملين<sup>3</sup>.

مسؤوليات تقييم الأداء	
إدارة الموارد البشرية	مدراء الإدارات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم نظام التقييم واختيار النماذج و الأساليب.</li> <li>تدريب المدراء في إجراء التقييم.</li> <li>تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري.</li> <li>حفظ السجلات و القيود بالعاملين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء تقييم العمال.</li> <li>تعبئة النماذج المخصصة للتقييم و إعدادتها لإدارة الموارد البشرية.</li> <li>مراجعة تقرير الأداء مع العاملين.</li> </ul>

من الجدول رقم (03) يتضح لنا أن هناك مسؤولية من طرف إدارة الموارد البشرية و نجد فيه تصميم نظام التقييم وتطبيقه بشكل دوري و مسؤولية من طرف مدراء الإدارات التي تكمن في مراجعة تقارير أداء مع العاملين، تعبئة النماذج، اجراء تقييم للعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان(الاردن)، 2011، ص ص 92-93.

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

<sup>3</sup> حنا نصر الله ، المرجع السابق ، ص 172.

**2-4- نظم تقييم أداء العاملين:**

تتم عملية تقييم أداء العاملين وفق نظام معدلات الأداء، كما قد تتم وفق نظام الاختبارات، ووفق نظام تقارير الاداء كذلك، و ذلك على النحو الموضح كالتالي :

**أ- نظام معدلات الأداء:** هي وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها العامل الواجبات و المسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته حتى يكون أدائه على نحو مرض، أو هي وصف لما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على موظف يشغل وظيفة معينة أن يعمل، حتى تكون الإدارة راضية عن أدائه، و ذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

و بناء على ذلك، فإن معدلات الأداء ينبغي أن تكون مكتوبة، حتى تكون واضحة لكل من الرئيس والمرؤوس الذي يؤدي الوظيفة، و أن توضح مدى الجودة التي ينبغي على الموظف أن يؤدي بها واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة، و قد تكون كمية، أي تعبر عن عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أو نوعية بأن تنظر إلى مستوى الدقة في الاداء أو المطابقة للمواصفات الموضوعية، كما قد يجمع المعدل بين الكم، النوع و الزمن أي إنتاج عدد من الوحدات خلال فترة زمنية معينة، بمستوى جودة معين.

و يستخدم هذا النظام من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء المستهدف أي مدى اسهامهم بجهودهم في الوصول بإنتاجهم إلى مستوى المعدلات المحددة.

إن تطبيق نظام معدلات الأداء يعود بفوائد كبيرة على المؤسسة و العاملين على حد سواء، فهو يعمل على زيادة الانتاج، تعتبر المرجع أو الدليل الذي يهدي للأساس الذي يجب أن يبني عليه نشاط العاملين، كما يساعد في الارتقاء بنوعية الأداء، و تحسين معنويات العاملين، وفي تخطيط الموارد البشرية، و في تعريف الموظف الجديد بواجبات و مسؤوليات وظيفته<sup>2</sup>.

**ب- نظام الاختبارات:** هي إجراء اختبارات تحريرية أو شفوية في صورة مقابلات للموظفين، و ذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل و طبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما تظهره نتائج الاختبار فمن بين المشكلات الأساسية التي تواجهها المؤسسة في استخدام هذا النظام منها عدم إمكانية تقويم الصفات و القدرات الشخصية لدى العامل التي لها تأثير مباشر و رئيس على أدائه، كما أن تفاوت قدرات العاملين في أداء الاختبارات يؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند التقييم، و بالتالي قد لا يكون من الحكمة اعتبار نجاح العامل في الاختبار دليلاً على نجاحه في وظيفته؛

**ج- نظام تقارير الاداء:** بموجب هذا النظام يقوم عادة الرئيس المباشر للعامل بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره و رأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالاستناد إلى عناصر تقييم محددة.

وقد تختلف نموذج تقرير الاداء مؤسسة إلى أخرى، ففي بعض الحالات يتم التقييم وفقاً لاستمارة نمطية معدة مسبقاً، وفي حالات أخرى يطلب من العامل الذي يعد التقرير أن يقدم تقرير في صورة روائية، وقد يتم الجمع بين النموذجين، فقد تختلف عدد النماذج المستخدمة في التقييم فقد يستخدم نموذج موحد لتقارير الأداء، و قد تتعدد النماذج بتعدد الفئات الوظيفية.

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره ، ص87.

<sup>2</sup>- حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 172.

### 3: أطر تقييم أداء العاملين :

إن أهم تغير في إدارة الموارد البشرية حالياً هو انشغالها في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ويقصد بالاستراتيجية الخطة التي تتبعها المؤسسة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

لذا تعتمزم المؤسسة دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط إنتاج جديدة، أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيشترك آثاره على العاملين من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها.

و تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة بمجموعة من العناصر والخطوات التي يجب إتباعها.

### 3-1-: عناصر تقييم أداء العاملين :

هناك عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن أهم العناصر ما يلي:

**3-1-1-عوامل الأداء:** وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشر وتقييم على أساسها الفرد، مثل كمية الانتاج و نوعية الكفاءة.

وتغيير عوامل الأداء، المعبر عن سلوك الفردي عمله، في اطار أسلوب التسيير بالأهداف، أهداف موضوعية مسبقاً في بداية فترة التقييم يتعين علي العامل تحقيقاً خلال فترة زمنية معينة ؛

**3-1-2- معايير من قياس الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة من الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية و الكيفية؛

**3-1-3- تحديد مواعيد التقييم:** يتم تحديدي مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر اجراء التقييم في نهاية كل سنة كما تستطيع أن تقرر اجرائه عند تر شيح أي شخص لمنصب جديد؛<sup>1</sup>

### 3-1-4- الاشراف على تقييم الأداء:

غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي اليها ادارة المواد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم، إعطاء تعليمات تنفيذها، تحليل النتائج واقتراح الاجراءات المناسبة للأفراد.

فبعد تحديد عناصر تقييم أداء العاملين فيشترط فيها ما يلي:

- إمكانية ملاحظة العنصر و تمييزه عن غيره من العناصر؛

- تعريف العنصر بدقة، وتحديد بوضوح؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 331-332.

- تجزئة العنصر مع الرئيس الى عناصر فرعية، وذلك على أساس تحليل الوظائف؛

العناصر مع واجبات و مسؤوليات الوظيفة؛

-انسجام و وجود مؤشرات، أو أسئلة، أو إجابات، أو مستويات لكل عنصر من عناصر التقييم للكشف عن مدى وجود هذا العنصر في شاغل الوظيفة.

### **3-2- مبادئ و معايير تقييم أداء العاملين:**

سنحاول استعراض كل من مبادئ ومعايير تقييم الاداء.

#### **3-2-1- مبادئ تقييم أداء العاملين:**

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء العاملين فيما يلي:

**أ-تحديد الغرض من التقييم:** تتضمن الخطوة الاولى في تصميم نظام تقييم الأداء تحديد أغراض التقييم، وإبلاغ ذلك لجميع العاملين و المديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين و يزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال؛<sup>1</sup>

**ب- تحديد ما ينبغي تقييمه:** يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، و يتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها، و العوامل التي يتم تقييم العامل على أساسها تكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله و يتم تقييم أداء العامل بناء على هذه العوامل، ويفضل أن يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف؛

**ج- تحديد موعد التقييم و فترته:** يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية و منتظمة وبالتالي فلا بد من تحديد متى يتم التقييم، و عدد مرات التقييم خلال فترة معينة، و ينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسبة فلا تكون قصيرة أو طويلة، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم على مستوى أداء العامل، و الفترات الطويلة قد تؤدي إلى تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات و ترك العامل لفترة طويلة دون تقديم تغذية مرتدة عن أدائه تعنيه في التغلب على نواحي القصور في أدائه. و مدة التقييم المناسبة تكون في الغالب سنوية و هذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة، حيث يتم إجراء التقييم سنويا و في نهاية السنة الميلادية أي في نهاية شهر ديسمبر.

**د- إتاحة الفرصة للعامل للتظلم:**تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي و بذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، و لذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يسهم في موضوعية التقييم، و يوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، و يعزز ثقة العاملين بنظام التقييم و بالتالي لا بد السماح للعامل بالاطلاع عليها؛

**هـ- استخدام نتائج التقييم:** يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم و القرارات الخاصة بالعاملين، ف يجب أن تتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافآت و العلاوات، و الترقية، وإجراءات التأديب، و نقل العاملين أو الاستغناء عنهم؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبوشيخة: المرجع نفسه، ص ص 333-334.

**و- دعم الإدارة العليا:** يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم و قيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم، و الاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانيات اللازمة، و مواجهة عقبات عملية التقييم.

### **3-2-2- معاير تقييم أداء العاملين:**

وجود العديد من المعايير التي يتم أساسها تقييم أداء العاملين الا أنه يمكن تصنيفها الى معيارين أساسيين هما:

**- معاير موضوعية أو كمية :** و تشمل حجم الانتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة و جودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

**- معاير سلوكية:** وهي التي تعكس الصفات الشخصية لعامل و منها التعاون مع الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل و الحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الاداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة و معاملته مع الزملاء.<sup>1</sup> وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي:

-سهولة الاستخدام و الفهم و الوضوح من جانب الرؤساء و المرؤوسين؛

-الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية؛

-الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه؛

-تغيير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد؛

-صحة وسلامة تقييم الأداء و إجراءاته التي تشير الى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ويتطلب ذلك أن يتم التوصيل الى معاير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز، ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوافر العوامل التالية:

-وصف مكتوب لكل وظيفة؛

- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها؛

- التأمي اختبار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل ترصين الموضوعية، والابتعاد عن التحيز و المحاباة في هذه العملية.<sup>2</sup>

لذلك فإنه لا بد من استخدام معاير متعددة لتقييم أداء العاملين، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

**أ-الصدق:** يقصد به إمكانيةه في تقييم و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعاير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، و قد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في

<sup>1</sup> نادر أحمد أبوشيخة، "المرجع نفسه، ص335

<sup>2</sup> - محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 196-198.

مناطق بيعية متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية و عوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية؛

**ب- الثبات:** يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر.

**ج- التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود و الأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب و التطوير؛

**د- القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، و من الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكيات المحددة للأداء سواء السلبية منها و الإيجابية. أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس و مثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة<sup>1</sup>.

### 3-3- الإجراءات الأساسية و مراحل تقييم أداء العاملين:

سنعرض أهم الإجراءات الأساسية و مراحل تقييم أداء العاملين

#### 3-3-1- إجراءات تقييم أداء العاملين:

تمر خطوات تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:

**\*وضع معايير الأداء:** إن لتقييم العمل و ما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الاداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد على ثلاثة أسس وهي :

**أ-التقييم المبني على النتائج:** يركز على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة التقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال: ما مدخل الادارة بالأهداف و الذي يشارك الموظف بوجهة في وضع الاهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول الى هذه الأهداف.

**ب -التقييم المبني على السلوك:** يتم قيام سلوك العامل وأخذ بالاعتبار عند تقييم الاداء كانهضباط العامل وعمل الفريق، الا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي ادخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية .

**ج- التقييم المبني على السمات:** بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل و خصائصه الشخصية كمهارات الاتصال، و الاتجاهات الايجابية.

**\* إبلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر و الذي يكون له دورا أساسيات في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من ابلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء و بالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم ابلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه.

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 91.

و بشكل عام ليس من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة هذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة إلى ضرورة مراجعة و تحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تطلبه الحاجة<sup>1</sup>؛

**\*قياس الأداء الفعلي:** يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع و تحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، و تتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء.

و تقوم عملية تقييم الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك و السمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وانجازاتهم و التعاون مع الفرق الأخرى؛

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

- ملاحظة الأفراد العاملين و متابعتهم؛

- التقارير الإحصائية؛

- التقارير الشفوية؛

- التقارير المكتوبة؛

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء؛

**\*مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنته الأداء الفعلي مع المعايير، و في هذه الحالة نجد ثلاث احتمالات و هي:

- **الاحتمال الأول:** أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتخلص في انذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب؛

- **الاحتمال الثاني:** أن تكون الأداء الفعلي أكبر من الاداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، و بذلك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب، و ليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي؛

- **الاحتمال الثالث:** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، و في هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل و صرف مكافآت مالية أو غيرها للعامل المعني؛

**\* مناقشة النتائج مع العامل:** فنجد هناك اتجاهين فالأول؛ يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل، أما الاتجاه الثاني يؤيد بقاء المعلومات سرية و نتائج التقييم غير معلنة<sup>2</sup>.

و تتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو ابلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تقاديتها في المستقبل و محاولة تطوير الأداء، فمن خلال اجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للعامل، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن تكون واضحا و محددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل و لا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن تبدي رأيه في التقييم بشكل صريح و بدون أي قيود أو حوافز؛

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص257.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص144.

\* **اقتراحات تحسين الاداء:** الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتماداً على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشتراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبه معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته و مهاراته. مما سبق يبدو واضحا أن تقييم أداء العاملين هو قياس مدى:

- قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم؛

- تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم؛

- مدى تقدمهم في العمل؛

- قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجور<sup>1</sup>.

### **3-3-2- مراحل تقييم أداء العاملين:**

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي:

**أ- وضع توقعات الأداء:** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها؛

**ب- مرحلة مراقبة التقدم في الاداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً؛

**ج- تقييم الاداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛ يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله.

**د- التغذية العكسية:** معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير، و أن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، و لكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية؛

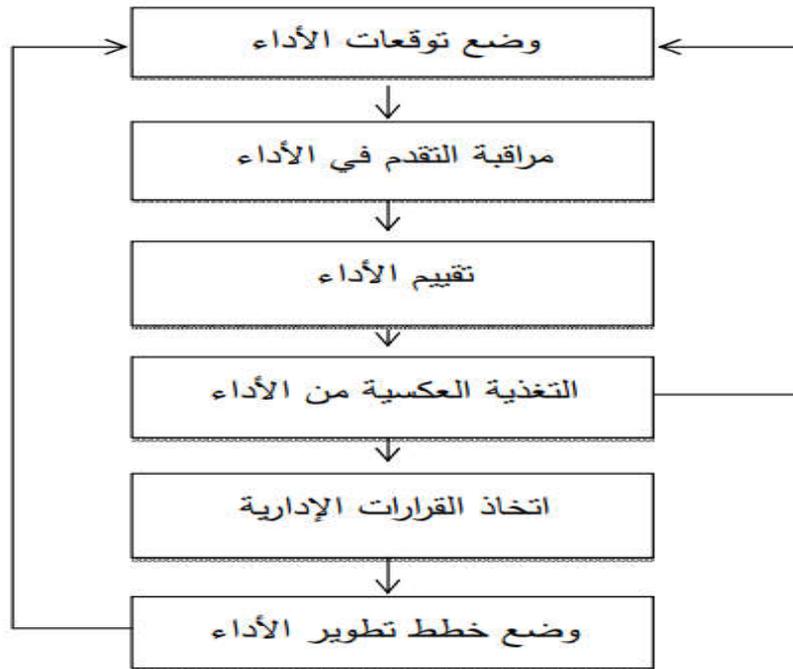
**هـ- اتخاذ القرارات الإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، و التعيين، والفصل<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص257،259.

<sup>2</sup> علي غربي، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة (الاردن)، 2007، ص ص140.

و- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف و لقيم التي يحملها الفرد العامل<sup>1</sup>.

و الشكل رقم (06) يوضح مراحل عملية تقييم أداء العاملين:



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، " إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، 2005، ص206.

من الشكل رقم (06) نلاحظ أن مراحل تقييم أداء العاملين نجد في مقدمتها وضع توقعات الأداء ثم مراقبتها ثم تليها تقييم الأداء ثم التغذية العكسية من الأداء التي بدوها يمكن أن تعود بنا إلى المرحلة الأولى أو تؤدي بنا إلى اتخاذ قرارات إدارية و أخيرا نجد فيه وضع خطط تطوير الأداء و يمكن أيضا أن يعود بنا إلى وضع توقعات الأداء أخرى.

### 3-4- مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات الإدارية:

العمليات الإدارية هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالإدارة في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها

أو حجمها، ويشمل ذلك عمليات التخطيط، التنظيم و التوجيه، والرقابة، وتقييم الأداء وفيما يلي شرحا مختصرا لكل منها:

أ-التخطيط: " هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها " .

وكما يعرف" هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية والمالية واستخدامها أكفأ استخدام بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة"

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، " إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، 2005، ص ص 206 - 204.

يعرفه **فايول** بأنه " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".

و على هذا يمكن القول بأن للتخطيط مجموعة من الفوائد نوجزها في الآتي:

- التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل؛

- يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين و زيادة إنتاجهم؛

- يحدد التخطيط مراحل العمل، والخطوات التي تتبع في تنفيذها؛

- التخطيط يوفر النفقات؛

- التخطيط أساس للرقابة؛

- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة؛

- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة؛

- يساعد التخطيط في عملية الاتصال؛

**ب-التنظيم:** يعرف التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذي يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد في المؤسسة، والعلاقات بين كل عضو، بما يؤدي أن تكون جهودهم المنسقة ذات أعلى كفاءة لعرض المؤسسة.

ومثل هذه التعاريف تتناول وظيفة إدارية تهدف إلى إقامة ما يعرف في الإدارة هيكل التنظيم، و الإدارة لا تقوم هذه الوظيفة مرة واحدة عند إنشاء المؤسسة، ولكنها تقوم بها بصورة مستمرة وهو ما ينطبق عليه القول بأن التنظيم عملية مستمرة مثل باقي مكونات العملية الإدارية في مجموعها، فالإدارة في حالة تنظيم مستمر طالما أن المؤسسة مستمرة.<sup>1</sup>

وهذا المعنى فإن الإدارة تعلق الهيكل الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل.

فالمفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفا نهائيا في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا شك أن التنظيم الجيد أساس لنجاح المؤسسة، ومن هنا يتفق الكثير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية للفعالية و هي :

- أن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردي فالمفروض أن يكون الفرد حرا في اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنيا على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النسبية؛

- المشاركة النشيطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية و التطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة، أما تلقي التعليمات فإنه يحقق سلبية أو هروبا أو الدفع بعدم الاختصاص و هو من أوجه قصور التنظيم؛

- الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا من الاتصال في جانب واحد و بذلك فإن لصفات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة؛

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي: المرجع السابق، ص207.

- حل الصراعات يكون بالواجهة والفهم و ليس بالكثب والمنورة أو الهروب أو الحل الوسط؛
- الفرد مسؤول أساسا أمام نفسه عن أعماله و ليس مسؤولا أمام شخص آخر، فالرقابة أساسا ذاتية و الرقابة الدورية رئاسية<sup>1</sup>

**ح-ج- التوجيه:** يتم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين إلى أحسن السبل لتحقيق أهداف المنظمة فمن واجب الرئيس تنمية روح الولاء للمؤسسة بين العاملين وتعريفهم بأهداف المنظمة وسياساتها ونظم و قواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤوسين لا بد أن يعرفوا و أن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي والعلاقات الداخلية بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة و ينطوي تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو إثارة حماس العاملين و رغبتهم في العمل بكفاءة. وعلى هذا الأساس فإن وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤوسين و قيادتهم<sup>2</sup>.

**د- الرقابة و تقييم الأداء:** الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم أدائه ومقارنة النتائج المحققة مع المخطط والأهداف والأخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أن الرقابة تعمل على تقييم أداء العاملين، مقارنة النتائج بالخطط، البحث عن سياسات التحسين كما تتمثل الرقابة في مجموع الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف، ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف، فالوظيفة الإدارية للرقابة تتلخص في التأكد من أن ما يتم أو تم من عمل مطابق لما أريد إتمامه. فعملية الرقابة الناجحة هي تلك التي ترمي إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام قبل أن تصبح الانحرافات خطيرة ويتم هذا عبر المراحل التالية :

-وضع المعايير الخاصة بالأداء و تجميع البيانات عن الأداء؛

-مقارنة الأداء الفعلي هذه المعايير؛

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

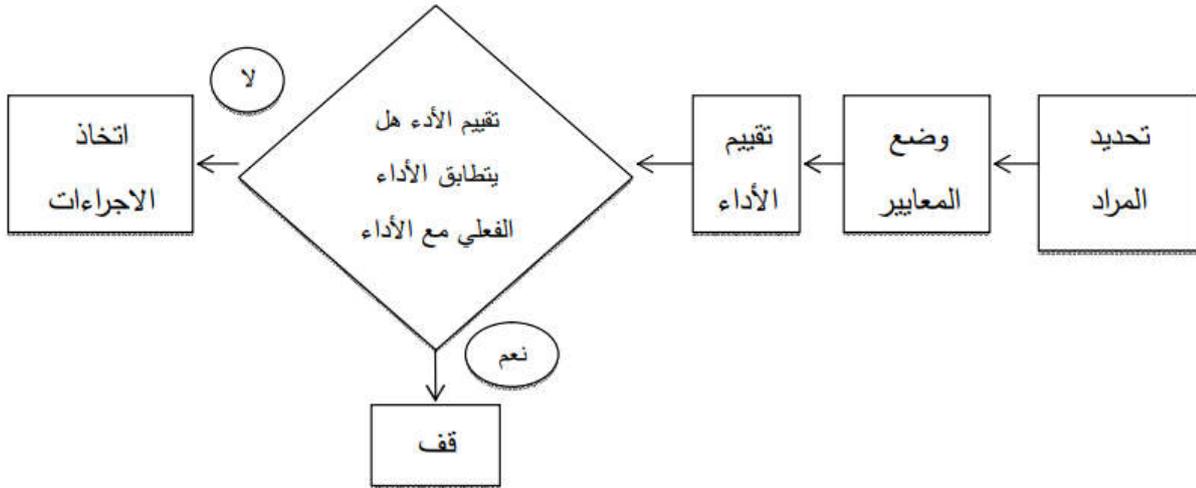
-يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه من دونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، إذن عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة و امتداد لها حيث أن هذه الأخيرة تتكون من المراحل التالية كما هم مبين في الشكل رقم (07)<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي: المرجع السابق، ص208

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص338

<sup>3</sup> عبد الفتاح الصحن- محمد السيد سرايا، " الرقابة والمراجعة الداخلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 1998، ص 12.

الشكل رقم(07): مراحل عملية الرقابة ضمن عمليات تقييم الأداء



المصدر: شوقي نور الدين، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية": دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص77.

من الشكل رقم(07) يتضح أن الإداري ينظر إلى تقييم الأداء بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، و من هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة و تقييم الأداء على كل الوظائف الإدارية الأخرى فبناء على الرقابة و تقييم الأداء يتم إعادة التخطيط و هذا انعكاس للرقابة على التخطيط.

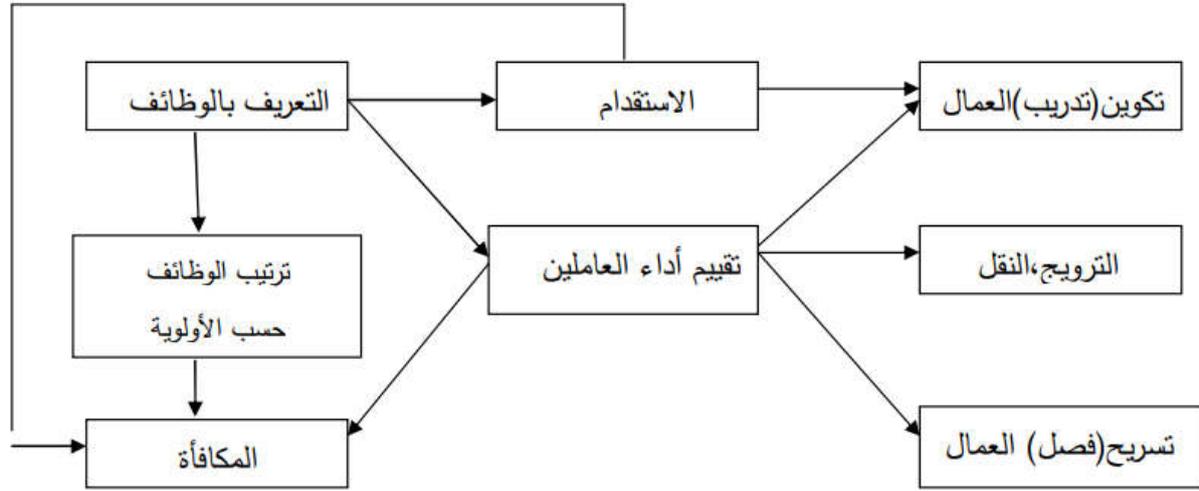
وعن طريق الرقابة و تقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو العقد في إجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، وعن طريق الرقابة و تقييم الأداء تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو تعقيدها أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة و العاملين أو عدم الفهم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه.

كذلك تكتشف نواحي القصور في إعداد القوى العاملة، فالزيادة أو النقص أو وضع الأفراد في المكان الغير المناسب الذي لا يتعلق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم العملية وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر في سياسات الأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة و تقييم الأداء انعكاس مباشر إلى جميع الوظائف الإدارية الأخرى وظهور التكامل بينها جميعاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح الصحن . نفس المرجع، ص13.

أما فيما يلي الشكل رقم (08) يوضح مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات التسييرية بصفة عامة في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>:

الشكل رقم (08):مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية



Source: éric campoy, et les autres, "gestion des ressources humains", 2em édition, Pearson éducation, paris( France), 2011, p105.

من الشكل رقم (08) نلاحظ أن عملية التقييم تعد نظاما للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط و التدريب و التحفيز و دوران العمل من ترقية و فصل و تنزيل و نقل، كما يوضح أيضا العلاقة التكاملية بين نظام تقييم الأداء للعمال مع نظم الموارد البشرية الأخرى إلى جانب ارتباطه بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة العامة منها و الخاصة، وهذا التكامل يضمن التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء.

<sup>1</sup> عبد الفتاح الصحن . نفس المرجع، ص14.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم أداء العاملين، بدءا بشرح المصطلحات المكونة له وهي كما حاولنا اقتراح تعريف خاص لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف الأداء و التقييم، المقترح هو "تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم و سلوكهم و هو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك و نتائجها خلال فترات زمنية محددة و معروفة كما أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل و إرشاده إلى مواضع القوة و الضعف".

بعد محاولة لمفهوم تقييم أداء العاملين حاولنا استعراض عوامل التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء العامل مثل كمية الإنتاج و نوعيته بالإضافة للعوامل الشخصية. انتقلنا الى أهم فوائد هذا النظام و التي منها رفع الروح المعنوية، تقييم سياسات الاختيار و التدريب، الترقية و التعيين.

و انتقلنا بعد ذلك إلى الاطراف القائمة على هذا التقييم و المتمثلة في كل من العامل نفسه، المشرف، الزملاء، العملاء.

وكما عرضنا معايير وخطوات تقييم أداء العاملين و التي لخصناها في أن هناك معايير سلوكية و أخرى موضوعية، أما بالنسبة للخطوات فنجد وضع معايير الأداء، إبلاغ العاملين بالمعايير، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، مناقشة النتائج مع العامل، اقتراحات تحسين الاداء.

في نهاية الفصل قمنا بعرض مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات الإدارية و المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و تقييم الأداء.

## الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

## مقدمة الفصل :

بعد أن تعرضنا في الجزء النظري من خلال العناصر السابقة إلى أساسيات عن التكوين و تقييم أداء العاملين، سنحاول تبيان دور التكوين في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية بإحدى المؤسسات الإنتاجية الجزائرية ، وهي المقاطعة الجهوية للنقل بالسكك الحديدية بتبسة التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بعنابة ، لذلك قسمنا هذا الفصل كما يلي :

عنصر أول خصص لمجالات الدراسة ، وعنصر ثاني نتطرق من خلاله إلى عينة الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ، وعنصر ثالث نتطرق فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية و كذلك عرض نتائجها.

**I. مجالات الدراسة:****1-1-المجال المكاني:**

- تم اجراء البحث الميداني على مستوى ملحق تبسة التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لعنابة التي مقرها حي المحطة بتبسة .
- تعتبر المديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لعنابة وحدة من الوحدات الجهوية للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (SNTF).

**● التعريف بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (S.N.T.F):<sup>1</sup>**

- المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (S.N.T.F) تحولت المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية الى مؤسسة عمومية ذات صفة صناعية تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية، مقرها في 21 - 23 نهج محمد الخامس في الجزائر العاصمة ، حيث تعتبر تحت وصاية وزارة النقل.
- المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية مكلفة في إطار المخطط الوطني لتطوير واستغلال وصيانة الشبكة الوطنية للسكة الحديدية وكذلك توسعتها وتطويرها وعلى هذا الاساس:
- \* لها الحق في استغلال المجال العمومي الخاص بالسكة الحديدية.
- \* تضمن استغلال النقل بالسكة الحديدية للسلع والمسافرين على طول المسافة الممتدة على طول التراب الوطني والمجاورة لها في الدول الأخرى بمقتضى الاتفاقيات الدولية المبرمة من قبل الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- \* تضمن اقتناء و تسيير وصيانة العتاد الخاص بالنقل بالسكة الحديدية من خلال الاجراءات المتبعة.
- \* تقوم بصيانة مسارات و هياكل السكة الحديدية.
- \* تقوم بكل الدراسات وتنفيذ الأعمال الخاصة بالسكة الحديدية.
- \* تتحكم وتنسق الاعمال الارضية للمسارات المخصصة للسكة الحديدية والصناعة الفنية ، لنظام الاتصال والاشارات الداخلة ضمن مجال نشاطها.
- \* تقوم بإنشاء المحطات للمسافرين ، انشاء محطات نقل السلع وكذلك كل الانشاءات المتعلقة بالقطاع .
- المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية تقوم كذلك في إطار مهامها ب:

<sup>1</sup>Bd Mohamed V Alger. <https://www.sntf.dz/index.php/le-groupe-sntf>. 16/03/2019.21:15

- \* تقوم بكل العمليات وتقود كل الافعال الخاصة بها.
- \* تنجز كل العمليات الانشائية ، التجارية ، المالية أو الصناعية اللازمة لنشاطاتها.
- \* تحصل ، تقتني ، تستفيد وتبيع كل الممتلكات الخاصة بها.
- \* تقوم بالاشتراك مع المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية مسيرة من طرف مجلس إداري ومسيرة من طرف مدير عام ، المدير العام مسؤول أمام مجلس الإدارة.
- رئيس مجلس الادارة معين من طرف مجلس الحكومة بإقتراح من وزير النقل لمدة تقدر بعهدة أعضاء مجلس الإدارة.

#### ● التنظيم الجديد لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية:

- في القديم كان تنظيم المؤسسة كما يلي :
- المديرية العامة.
- مديرية مركزية للموارد البشرية.
- مديرية مركزية للدراسة والتخطيط.
- مديرية مركزية للإستثمار.
- الوحدات الجهوية للإستثمار (الجزائر، وهران ، قسنطينة ، عنابة ) UREX.
- مديرية مركزية للبنية التحتية.
- الوحدات الجهوية للبنية التحتية (الجزائر، وهران ، قسنطينة ، عنابة ) URIf.
- مديرية مركزية للعتاد والجر.
- الوحدات الجهوية للعتاد والجر ( الجزائر، وهران ، قسنطينة ، عنابة ).
- لقد أنشئ في مقر S.N.T.F أربع أقاليم للنقل بالسكة الحديدية حيث المقرات : الجزائر، وهران ، قسنطينة ، عنابة.

● تنظيم ملحق المديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لعنابة -تبسة- D.R.F.A

ملحق المديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لعنابة تقع بتبسة بحي المحطة ، تتكون من :

- إدارة مصلحة الامن والتنقل.
- ادارة مصلحة البنية التحتية.
- إدارة مصلحة العتاد.
- إدارة مصلحة الزبائن.
- إدارة مصلحة الخدمة المالية.

**2-1- المجال الزمني للدراسة:**

يعتبر المجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية لإجراء الدراسة والبحث الميداني ، حيث أن هذه الفترة تختلف باختلاف الدراسة وباختلاف مجتمع الدراسة.

لقد استغرقت هذه المرحلة فترة زمنية معتبرة امتدت من 20-02 – 2019 إلى 17-04-2019 شملت تطبيق الاستمارات على عينة البحث وذلك للحصول على المعلومات الضرورية.

**3-1-المجال البشري للدراسة(مجتمع البحث):**

حسب الموضوع وطبيعته فإن مجتمع الدراسة يتكون من العمال الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 28 سنة وذلك أن العامل في هذه المرحلة العمرية يكون قد مر بعدة وضعيات إجتماعية ومناصب مهنية وتكوينية انتهت به للاستقرار الاجتماعي والمهني ما يسمح لنا بقياس مدى مساهمة التكوين والأساليب المطبقة فيه أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين، و تقييم أدائهم. ومعدلات ومحددات الأداء الوظيفي التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

- تضم ملحقة تبسة التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لعنابة عدة فئات إجتماعية هي :

1-الإطارات.(CADRE)

2-أعوان التحكم العالين.(Agents de contrôle élevés)

3-أعوان التحكم.(MAITRISE)

4-المنفذون.(EXECUTION)

الجدول(04): يبين تعداد عمال ملحق تبسة التابعة للمديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لعنابة وتقسيمهم حسب الفئة المهنية والجنس:

المجموع		المنفذون		أعوان التحكم		أعوان التحكم العالين		إطارات		العمال
أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
03	57	00	45	01	10	02	08	00	04	العدد
60		45		11		10		04		المجموع

المصدر: دراسة ميدانية وفقا لمعطيات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة 2019.

2/ عينة الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات:1-2- العينة وكيفية إختيارها:

لقد ركزنا في تحديدنا لعينة (إطارات، أعوان التحكم العالين، أعوان التحكم، المنفذون).

لقد حددنا عدد العينة 52 عامل وهو عدد العمال الذين تم تسليمهم الإستثمارات من فئة الذكور فقط نظرا لعدم إرجاع إثنين (02) من الإناث العاملات الإستمارة وإثنتان لم نتوصل لإعطاءهم الإستمارة نظرا للوقت المتأخر الذي تعملان فيه ، وتغيب بعض العمال ، هذا ما لم يسمح لنا باللقاء لهم وكانت بنسبة 86.66 % من عدد العمال الكلي ، مشتملين معظم الفئات المهنية الموجودة في المؤسسة .

لقد تم تحديد نسبة كل فئة مهنية كالآتي:

\* الإطارات = العدد الإجمالي 02.

\* أعوان التحكم (أعوان التحكم العالين+ أعوان التحكم) = العدد الإجمالي 12 عون تحكم.

\* المنفذون = العدد الإجمالي 38 منفذ.

2-2- المنهج المستخدم في الدراسة :

إن مناهج البحث يحددها أساسا موضوع الدراسة و الهدف منها وبما أن هذوصفية تحليلية الأمر الذي يفرض علينا إستخدام منهج المسح الإجتماعي بشكل أساسي.

فالمسح الاجتماعي يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في التخطيط الاجتماعي القومي ، وهو يستعمل في ميادين كثيرة وذلك نظرا لأهميته البالغة .

ويعرفه هويتني بأنه : " محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة ، وهو ينصب على الموقف الحاضر وليس على اللحظة الحاضرة ، كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها ، وذلك للإستفادة بها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية ."

ويعتبر المسح الاجتماعي أحد أنماط المنهج الوصفي ، وأن تطوره وتنوع استخداماته أدى إلى اعتباره أحد أهم الطرق المنهجية في البحث الاجتماعي ، إذ يعد طريقة جادة في التعرف على طبيعة الظواهر والعلاقة التي تربطها بغيرها من الظواهر الأخرى ، أي بمعنى انه يحاول الربط بين متغير معين وغيره من المتغيرات الأخرى باستخدام أساليب القياس والتحليل الإحصائي<sup>1</sup>.

وقد إستدعت دراستنا إستخدام هذا المنهج لأنه الأقرب للوصول إلى نتائج حسب طبيعة موضوعنا.

### 2-3- أدوات جمع البيانات:

#### أ/ الإستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث قمنا باستعمالها كوسيلة للكشف عن آراء العاملين (منفذين و أعوان تحكم) ومسيرين(إطارات وأعوان تحكم عالين) حول دور التكوين في تقييم أداء العاملين، وقد تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تهدف من ورائها إلى معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة ، وكذا معرفة أبعاد معينة تتمحور حول العمال والمسيرين ونشاط المؤسسة ، بحيث أن بعض هذه الأبعاد مشترك بينهما، وبعضها مختلف عند كليهما، وتم الاستعانة بالدراسات السابقة من أجل إعداد استمارة الاستبيان.

#### ب/ المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع المسؤولين و المسيرين في مختلف الأقسام والمصالح ، وكذلك مع العمال (منفذين و أعوان تحكم) بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على التكوين و تقييم الأداء بالمؤسسة وانطباعات وآراء المسيرين والعمال التنفيذيين فيما يخص أهداف دور التكوين في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة .

#### ج/ الملاحظة بالمشاركة:

الملاحظة بالمشاركة تقنية بحثية ينبغي أن يقوم الباحث فيها بدور المشارك في حياة أفراد الجماعة التي ينوي دراستها وأن يقوم بسائر أوجه النشاطات التي يقومون بها في فترة الدراسة ويستلزم أن يصبح عضواً منهم يعيش ظروف حياتهم ويخضع لجميع المؤثرات التي يخضعون لها حتى قال فيها "تورين" niala "Touraine إن المغزى من الملاحظة بالمشاركة هو فهم الآخر من خلال تقاسم ظروف مشتركة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د . ظاهر كلالدة ، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران ، دط ، 1997، ص23

<sup>2</sup>مها كيال، الملاحظة في البحث الاجتماعي. من المرحلة التحضيرية الى مرحلة معالجة النتائج، مجلة العلوم الاجتماعية، عدد 19، 2016. ص 117.

يعرّف (لاباساد) **Georges Lapassade** الملاحظة المشاركة: بقوله هي " طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث، بهدف مضاعفة المعارف"<sup>1</sup>.

وهذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث وموضوع البحث وتحول الباحث من ثم إلى فاعل [actor-acteur] لا مجرد متفرّج أو عنصر محايد.

د/ البرامج: استخدمنا برنامج SPSS لأجل تحليل أسئلة الاستبيان من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمجاميع لإجابات المبحوثين .

ه/ النسب والتكرارات والأساليب الإحصائية: وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة ، ثم تحويل النتائج الإحصائية إلى أعمدة بيانية ودوائر نسبية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها، فضلا عن معرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان .

#### و/ الوثائق والسجلات:

تعبر الوثائق والسجلات ذات الاهمية البالغة وذلك لما توفره من معطيات ومعلومات تساعد الباحث في دراسته للظاهرة، وقد مكنتنا هذه الوثائق من:

- معرفة الجانب التاريخي والتعداد البشري لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية.
- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.
- القانون الداخلي للمؤسسة.

وقد مكنتنا هذه الوثائق من تحديد عينة الدراسة وعددها ونسبة كل فئة اجتماعية مهنية، إضافة إلى معلومات أخرى.

<sup>1</sup>François Laplatine, "La description ethnographique", op. cit, voir p.62-63

3/ عرض وتحليل البيانات الميدانية و نتائجها:

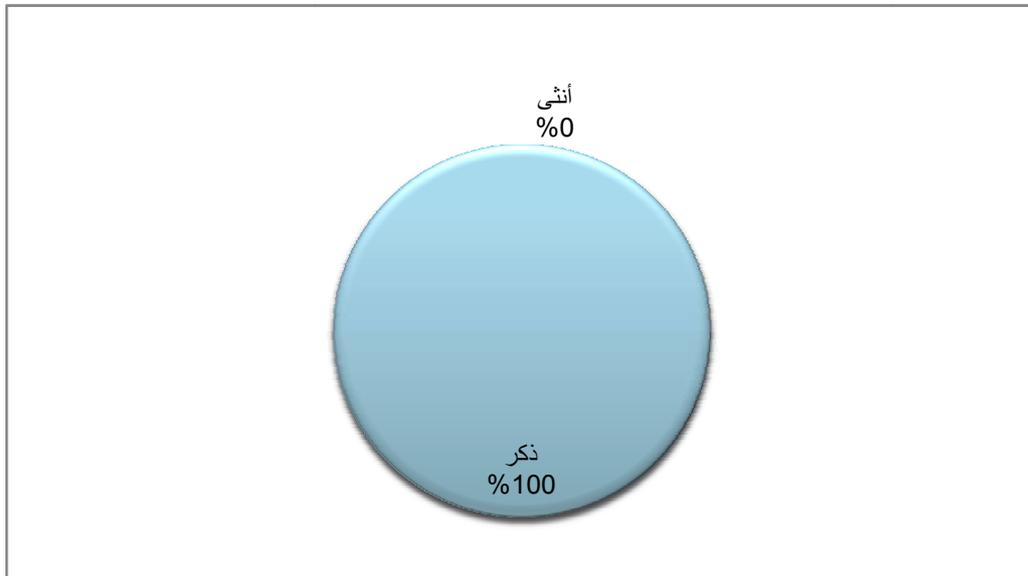
سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان ومناقشتها للإجابة على الفرضيات التي وضعناها بناء على الإشكالية الرئيسية للمبحث.

1-3- التوصيف الكمي للعينة :1-1-3- عرض وتحليل محور البيانات الشخصية:أ – من حيث الجنس:

شمل مجتمع البحث على مجموع الأفراد تمثلها الفئة الذكورية ب 52 مفردة وذلك بنسبة كبيرة قدرت ب%100 كما يوضحه الجدول التالي:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
52	52	ذكر
00	00	أنثى
100	52	المجموع

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



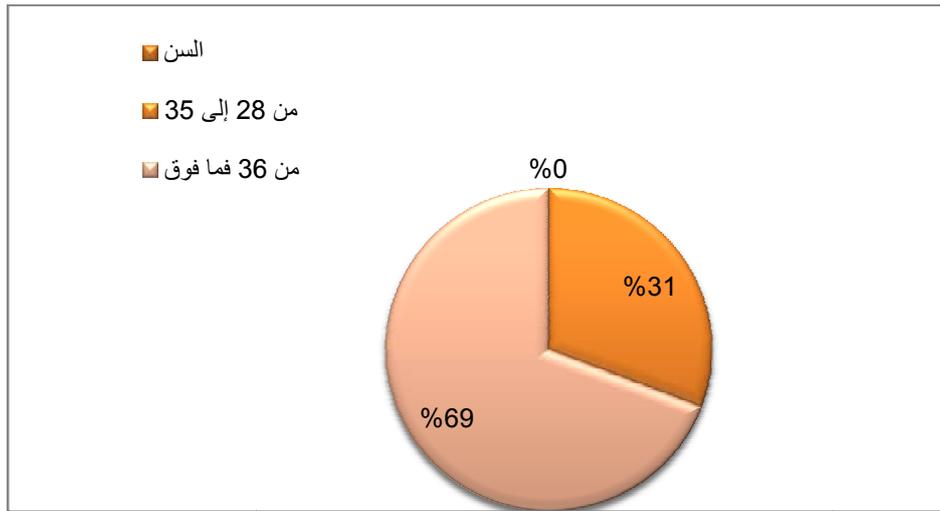
الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

يوضح الجدول أعلاه غياب العنصر النسوي تماما هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يمارس داخل وخارج المدينة بحيث تتطلب الجنس الذكوري أكثر من الإناث في العمل ، نجد أن الإناث تتجنب الأعمال الميدانية وربما تفضل الأعمال التربوية و الادارية، و امتناع بعض الموظفات عن المشاركة في الدورات التكوينية التي تبرمج وتنظم خارج المؤسسة وخاصة خارج الولاية لوجود مبررات إجتماعية و عائلية وخاصة.

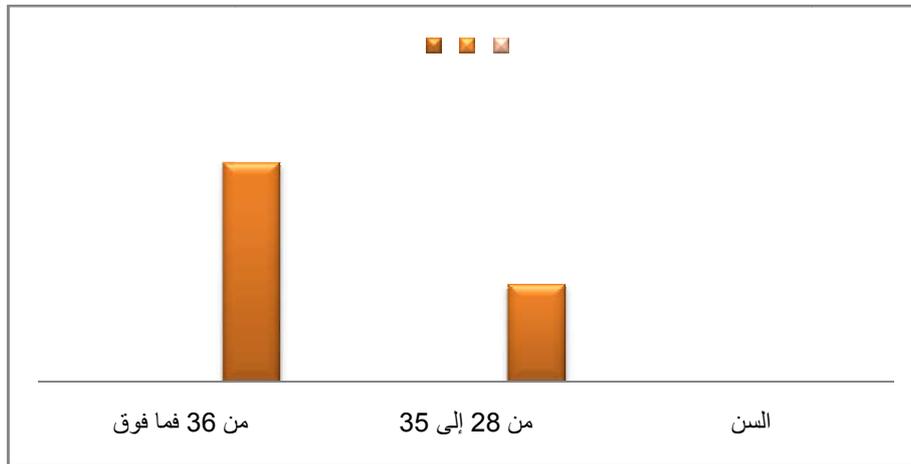
**ب / من حيث السن :**

النسبة المئوية %	التكرار	السن
30,76	16	من 28 إلى 35
69,23	36	من 36 فما فوق
100	52	المجموع

الجدول رقم(06) : توزيع أفراد العينة من حيث السن.



الشكل رقم (11) : توزيع أفراد العينة من حيث السن



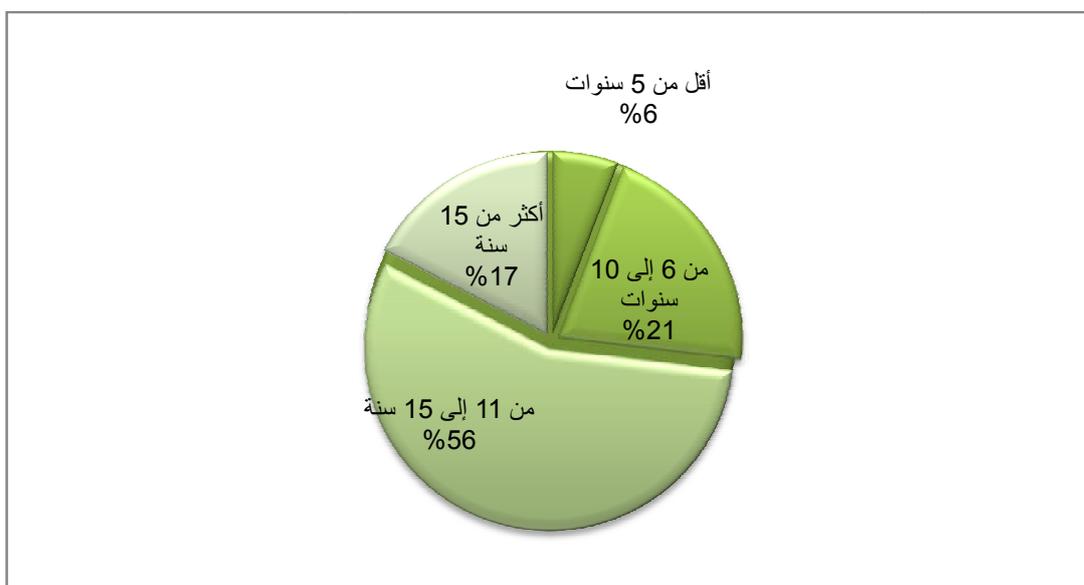
الشكل رقم (12) : توزيع أفراد العينة من حيث السن

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 فما سنة فما فوق وبنسبة 69,2% وتعود هذه النسبة العالية إلى قيام المؤسسة دورات توظيف خارجية متتالية استطاعت من خلالها توظيف عدد لا بأس به من العمال ذوي الشهادات الجامعية وخريجي المعاهد والتي خضعت للتكوين أثناء فترة التربص و التكوين قبل الترقية، وهو ما يجعل المؤسسة تبدو للوهلة الأولى لزائرها بأنها مملوءة بنشاط وحيوية و خبرة وطموح عمالها ، هذه الخصوصية في تركيب مجتمع الدراسة والذي يتعلق بالسن له تأثير مباشر و كبير على طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة، وعلى مخرجاتها عموما ، في حين نجد أن العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 28 و 35 سنة يمثلون نسبة تقدر ب 30,76% هذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على إستقطاب عمال يمتازون بالإستقرار الإجتماعي والمهني .

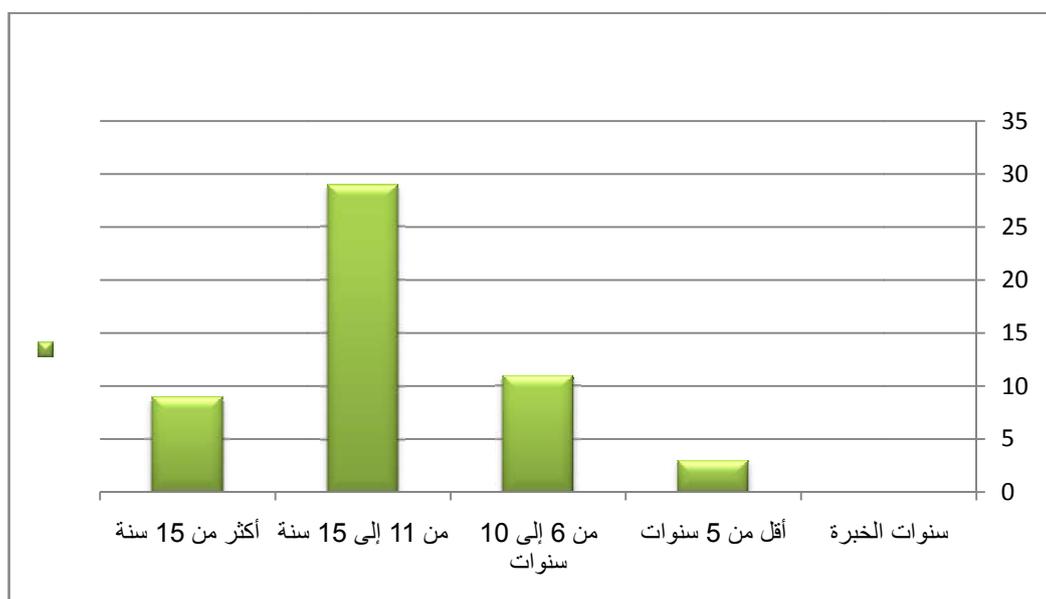
ج/ من حيث سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
5,76	03	أقل من 5 سنوات
21,15	11	من 6 إلى 10 سنوات
55,76	29	من 11 إلى 15 سنة
17,30	09	أكثر من 15 سنة
100	52	المجموع

الجدول رقم(07) توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة.



الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة.



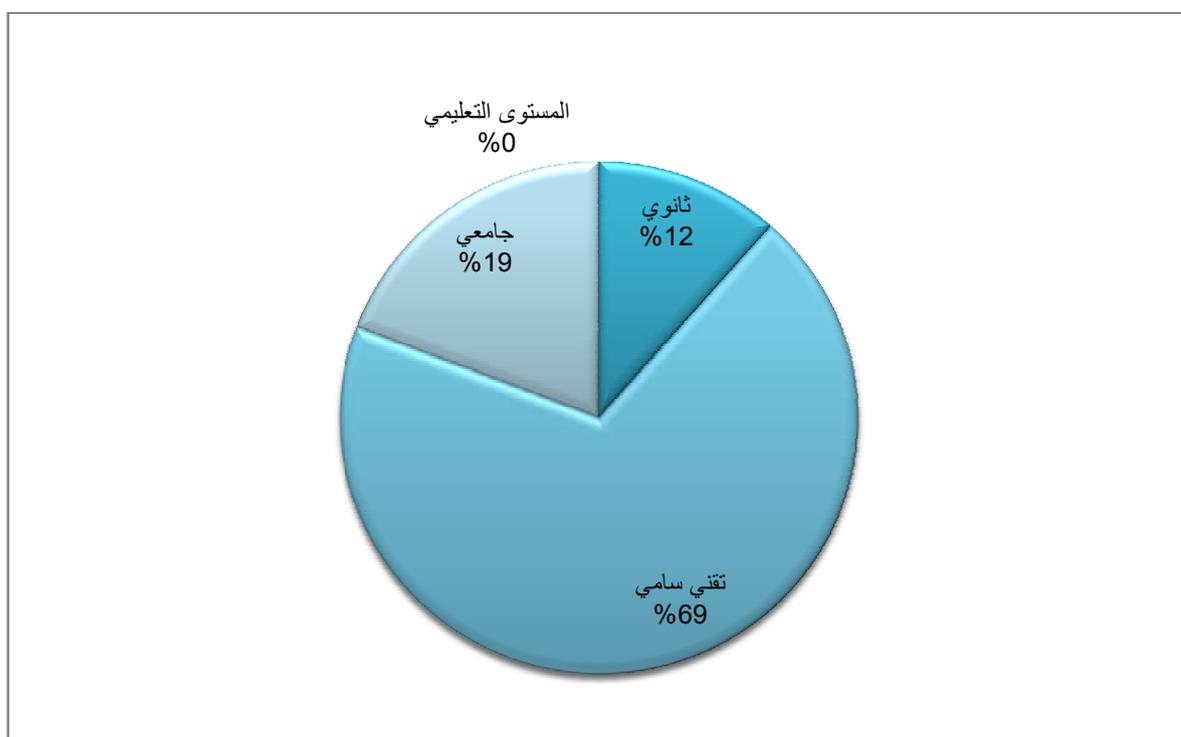
الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تزيد خبرتهم المهنية من 11 سنة فما فوق بنسبة 55,76%، مما يدل على أن المؤسسة تتميز بعمال ذوي خبرة وتجربة وأنهم اجتازوا البرامج التكوينية الملزمين بها في بداية مشوارهم المهني كذلك أن السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على خلق مجموعة عمال متكونين وذوي خبرة مهنية، وأنها تقوم بعملية الترقية الداخلية للحفاظ على مواردها البشرية. وهذه النسبة لا بأس بها بحيث تستطيع أن تجعل الإدارة من هذه الفئة عنصرا مرجعيا للعمال الجدد وقد يكونوا مشرفين ومكونين في نفس الوقت بسبب خبرتهم، في حين نجد أن نسبة 5,76% من العمال الجدد الذين تم توظيفهم وفق برنامج cta (عقد العمل).

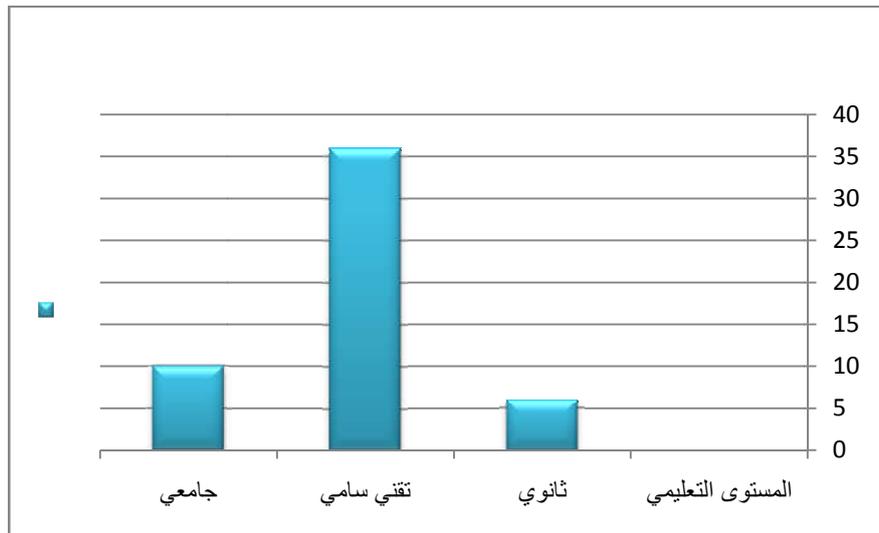
**د/ من حيث المستوى التعليمي:**

المستوى التعليمي	التكرار	%
ثانوي	06	11,53
تقني سامي	36	69,23
جامعي	10	19,23
المجموع	52	100

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



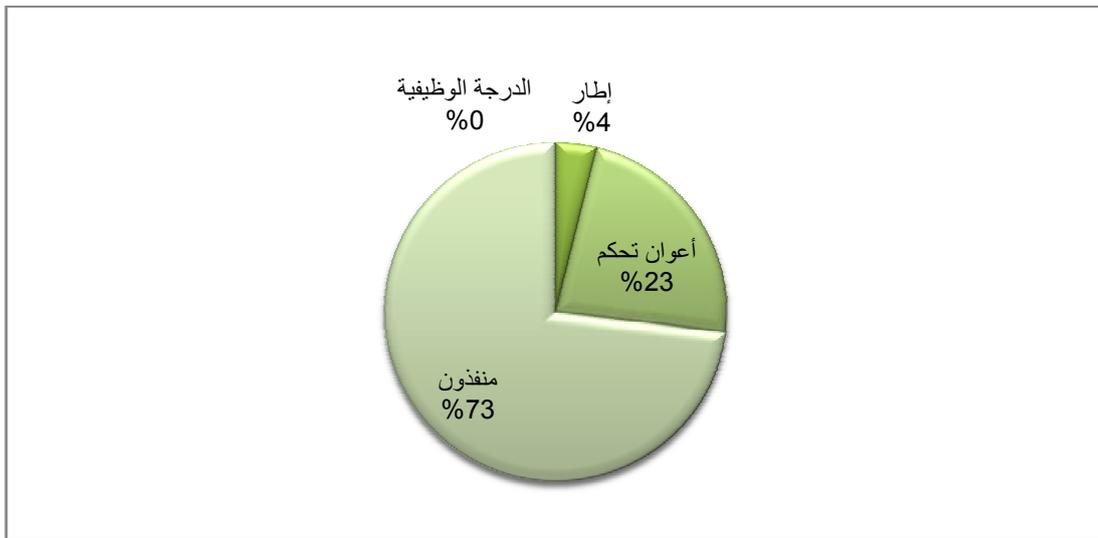
الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة ما يقارب 69,23% من أفراد العينة الإجمالية يمثلون نسبة المتحصلين على شهادة تقني سامي وهذا راجع لشروط التوظيف في المؤسسة حيث نجد نسبة أصحاب هذه الشهادات مرتفعة مقارنة بالمستويين الثانوي 11,35% والجامعي 19,23%، هذا يدل على أن العمل الميداني لا يتطلب مستوى علمي عالي بقدر ما يحتاج إلى خبرة مهنية وبنية جسدية، كذلك فإن الإدارة تحفز موظفيها القداماء بمواصلة تكوينهم في معاهد التكوين والجامعات والذي يدخل في نظام الترقية، لكي يمتلكوا خبرة علمية قد تساعدهم على فهم أهداف التكوين والاستفادة منه.

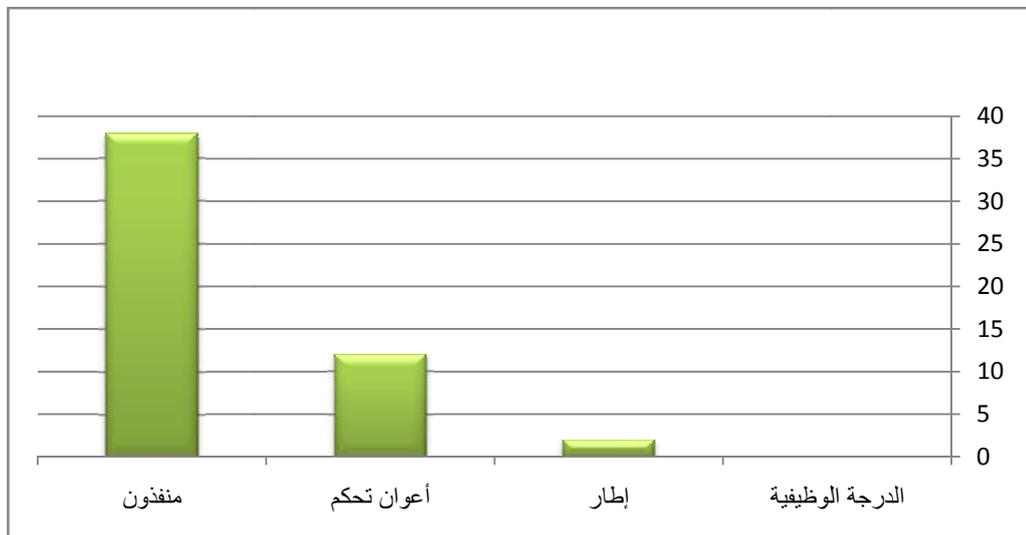
#### ه/ من حيث الدرجة الوظيفية:

الدرجة الوظيفية	التكرار	%
إطار	02	3,84
أعوان تحكم	12	23,07
منفذون	38	73,07
المجموع	52	100

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية



الشكل رقم(17):توزيع أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية



الشكل رقم(18):توزيع أفراد العينة من حيث الدرجة الوظيفية

يظهر من الجدول السابق أن. أغلبية العمال من فئة المنفذون بنسبة 73,07% راجع للسياسة المنتهجة من طرف المؤسسة في الإنتقاء الوظيفي لعمالها حيث تسعى دائما لإنتقاء عمال ذوي صحة جيدة وبنية جسدية وذوي خبرة مهنية لتوظيفهم في فئة العمال التنفيذيين لإحتياجهم المتواصل لهذه الفئة بهدف إدماجهم في الميدان مباشرة، أما فئة الإطارات وأعوان التحكم تقارب 27% فقط، هذا راجع لعدم حاجة المؤسسة لعدد كبير من المسيرين في إدارة الموارد البشرية بسبب طبيعة نشاطاتها ، كل هذا يدل على أن المؤسسة تتميز بتنوع مواردها البشرية ودرجاتهم الوظيفية وأن هناك سلم تصنيف لها.

3-1-2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني : يساهم التكوين أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين.

1- لمعرفة رأي المبحوثين في استفادتهم من تكوين خاص عند التحاقهم بالمؤسسة:

الإستفادة من دورات تكوينية	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	52	100
لا	00	00
المجموع	52	100

الجدول رقم10: رأي المبحوثين في استفادتهم من تكوين خاص عند التحاقهم بالمؤسسة.

يظهر من الجدول السابق جميع المبحوثين أجابوا بنعم مما يدل على أن إدارة المؤسسة قامت بتكوين خاص عند التحاق جميع العمال من مختلف الفئات بالمؤسسة ، وأن لها لها مسيرين ومكونين داخل المؤسسة وأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تغطية أي عجز في عدم وجود عمال غير مكونين وأنها قادرة على مواجهة الصعوبات في هذا الإطار في المستقبل.

2- لمعرفة رأي المبحوثين في مدى إهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين أثناء تكوينهم:

مدى إهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين أثناء تكوينهم	التكرار	النسبة %
نعم	39	75
لا	13	25
المجموع	52	100

الجدول رقم11: رأي المبحوثين في مدى إهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين أثناء تكوينهم.

يظهر من الجدول السابق أن 75% وهي نسبة الأغلبية من العينة المبحوثة أجابوا بنعم مما يدل على أن إدارة المؤسسة تسعى إلى متابعة ما يخص العمال أثناء تكوينهم خاصة الوسائل والأدوات التي يحتاجونها كذلك مدهم ببعض النصائح والتوجيهات الخاصة بكل نشاط من النشاطات التي يقومون بها ، في حين نجد أن 25 % من العمال ترى أن هناك تخاذل من طرف المسيرين (المكونين) في متابعة نشاطاتهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها وعدم تلقي النصائح التي يحتاجونها والمعلومات اللازمة التي تساهم في تحسين أداءهم بشكل مستمر .

3- لمعرفة رأي المبحوثين في رغبتهم من الاستفادة من دورة تكوينية جديدة:

التردد	النسبة %	الرغبة في الاستفادة من دورات تكوينية جديدة
43	82,69	نعم
09	17,30	لا
52	100	المجموع

الجدول رقم 12: رأي المبحوثين في رغبتهم من الاستفادة من دورة تكوينية جديدة

يظهر الجدول أن 82,69% وهي نسبة الأغلبية من فئة الرؤساء و المرؤوسين يرغبون من الاستفادة من دورات تكوينية جديدة ، وأن السبب في ذلك ضعف قدراتهم المهنية والمعارف المتعلقة بالنشاط الممارس، وكذلك تجنب المخاطر و حوادث العمل ما يستدعي الحاجة إلى دورات تكوينية أخرى، في حين نجد بنسبة 17,30% من المبحوثين لا يرغبون في دورات تكوينية أخرى لشعورهم بالرضا عن مستواهم وقدراتهم المهنية و أن طبيعة عملهم لا تحتاج منهم زيادة معارف أكثر.

4- لمعرفة رأي المبحوثين في وجهة نظرهم حول الهدف من تكوينهم:

التردد	النسبة %	الهدف من التكوين
06	11,53	لزيادة وتحسين الإنتاجية
10	19,23	تخفيض تكاليف الإنتاج
32	61,53	لإكتساب مهارات جديدة
04	7,69	لتقليص الوقت الضائع في أداء المهام
52	100	المجموع

الجدول رقم 13: رأي المبحوثين في وجهة نظرهم حول الهدف من تكوينهم

يظهر من الجدول السابق أن 61,53% وهي نسبة الأغلبية من العينة المبحوثة أجابوا بأن الهدف من تكوينهم من وجهة نظرهم هو إكتسابهم لمهارات جديدة ، هذا راجع لسبب ضعف الأداء لديهم و عدم استعداد العمال للعمل بالشكل المطلوب، فيما يرى 19,23% من المبحوثين أن المؤسسة تهدف لتكوين عمالها لتخفيض التكاليف الباهضة التي تنفقها المؤسسة في تكوين عمالها ومن الأعمال التي يقومون بها خارج المؤسسة، فيما يرى عمال آخرون وبنسبة 11,53% أن الهدف من تكوينهم هو رفع مردودية العاملين وبالتالي زيادة وتحسين الإنتاجية لدى المؤسسة ، في حين يرى عمال آخرون وقدرت نسبتهم ب 7,69% أن الهدف من تكوينهم يساعدهم على تأدية المهام في أقل وقت ممكن مما يؤثر بالإيجاب على الإنتاج .

5- معرفة رأي المبحوثين حول تحلي برامج التكوين في المؤسسة بالانتظام والجدية:

النسبة%	التكرار	تحلي برامج التكوين بالانتظام والجدية بالمؤسسة
09,15	05	نعم
90,38	47	لا
100	52	المجموع

الجدول رقم 14: رأي المبحوثين في تحلي برامج التكوين في المؤسسة بالانتظام والجدية

يظهر من الجدول السابق أن 90,38% وهي نسبة الأغلبية من فئة الرؤساء و المرؤوسين أجابوا بأن برامج التكوين لا تتسم بالانتظام والجدية، وعدم الإهتمام بمتابعة ومراقبة المكونين للعمال أثناء وبعد تكوينهم ، في حين نجد أن نسبة 09,15 % من العمال ترى أن برامج التكوين تتحلى بالجدية والانتظام هذا راجع للدور الذي لعبه التكوين الذي تعرضوا له جاء أثناء دخولهم مباشرة في ميدان العمل ، هذا ما يسهل مهام المكونين في تطبيق البرامج التكوينية على المتربصين بشكل منتظم وجدي، خاصة وأن المتكونين في هذه المرحلة في على إستعداد نفسي ودافعية في تلقي التعليمات والإرشادات.

3-1-3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: تساهم الأساليب المطبقة في التكوين في تقييم أداء العاملين.

1- لمعرفة رأي المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على تكوين (داخلي / خارجي):

النسبة%	التكرار	نوع التكوين المعتمد في المؤسسة
94,23	49	داخلي
05,76	03	خارجي
100	52	المجموع

الجدول رقم 15: رأي المبحوثين حول اعتماد المؤسسة على تكوين (داخلي/خارجي)

يظهر من الجدول السابق أن 94,23% وهي نسبة الأغلبية من فئة المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على تكوين داخلي،و أن هذا راجع لقدرة المؤسسة على توفير الإمكانيات اللازمة لتكوين عمالها بالشكل اللازم و توفر العدد الكافي من المكونين ،ويتم إستدعاءهم كلما تطلبت الحاجة إلى تكوينهم ، كذلك راجع للتطورات و

التغييرات والإضافات الحاصلة بإستمرار في قطاع الخدمات بالمؤسسة. أما نسبة 5,76 % فهم لم يتكونا داخل المؤسسة بسبب عدم وجود مكونين ومختصين لتكوينهم داخل المؤسسة نظرا لحداتها أن ذلك.

2- بعد أن تعرفنا على رأي المبحوثين حول التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة، حاولنا معرفة رأيهم حول تفضيلهم لتلقي التكوين داخل أو خارج المؤسسة فكانت إجاباتهم كالتالي:

النسبة %	التكرار	المكان المفضل لتلقي التكوين
63,46	33	داخل مؤسسة
36,53	19	خارج المؤسسة
100	52	المجموع

الجدول رقم 16: رأي المبحوثين حول تفضيلهم لتلقي التكوين داخل/خارج المؤسسة.

يظهر من الجدول السابق أن نسبة 63,46% من العينة يرغبون في تلقي تكوينهم داخل المؤسسة، لمالهم من أهمية في الدخول في بيئة العمل بالمؤسسة بشكل سليم وكذلك التعرف على معالمها والتواصل مع العمال الآخرين، أما نسبة 36,53% يريدون تلقي تكوينهم خارج المؤسسة منهم من يرى أن الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة غير ملائمة ويصعب التكوين فيها ، ومنهم من يرغب بتغيير جو العمل و التكوين خارجها.

3- وجهنا كذلك سؤال خاص بفئة الإطارات و أعوان التحكم العالين فقط و عددهم 14 موظف بإعتبارهم عمال و مكونين في نفس الوقت بالمؤسسة، وذلك بمعرفة رأيهم حول مساهمة التكوين في تقييم الأداء ، فكانت إجاباتهم كالتالي:

النسبة %	التكرار	مساهمة التكوين في تقييم الأداء
78,57	11	نعم
21,42	03	لا
100	14	المجموع

الجدول رقم 17: رأي المبحوثين حول مساهمة التكوين في تقييم الأداء .

يوضح من الجدول أعلاه أن نسبة 78,57% من (المكونين) ترى أن التكوين داخل المؤسسة يساهم فعلا بتقييم العمال، وذلك من خلال الإمكانيات والبرامج التكوينية المستخدمة وقيامهم هم بأنفسهم في توفير هذه الأخيرة و مراقبة وتسجيل النتائج النهائية الخاصة بكل عامل ، في حين نجد 21,42% من المكونين ترى أن التكوين داخل المؤسسة لا يكفي لتقييم العمال بالشكل المناسب ، هذا راجع لمواقيت العمل العشوائية الخاصة بكل عامل والتي تسبب في معظم الأحيان في تكوين كل مجموعة عمال على حدا ، وعدم تلقي بعض العمال كافة

النصائح اللازمة ، وأن أوقات العمل لكل مجموعة عمل مختلفة عن مجموعات أخرى ، هذا ما يصعب على المكونين تقييم المتكويين بالشكل اللازم خاصة وأن البرامج التكوينية المنتهجة مختلفة من فئة مهنية إلى أخرى، كذلك يعود السبب للسياسات الجديدة التي أدخلتها المؤسسة من قوانين وخدمات وتغيير في أماكن العمل ، وبعض النشاطات والفعاليات الرياضية والترفيهية الدولية التي تقوم بها المؤسسة مع دول الجوار مثل تونس ، كل هذه المعوقات التي ذكرها المكونين تصعب من عملية تقييم الأداء لدى عاملي المؤسسة أثناء وبعد تكويهم .

4- بعد أن تعرفنا على رأي المبحوثين من فئة المؤطرين وأعوان التحكم العالين حول مساهمة التكوين في تقييم الأداء، حاولنا معرفة رأيهم حول إمكانية تحديد الاحتياجات التكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية تقييم الأداء فكان رأيهم كالآتي:

النسبة %	التكرار	إمكانية تحديد الاحتياجات التكوينية بعد إجراء عملية تقييم الأداء
64,28	09	نعم
35,71	05	لا
100	14	المجموع

الجدول رقم 18: رأي المبحوثين (المكونين) حول إمكانية تحديد الاحتياجات التكوينية بعد إجراء عملية تقييم الأداء.

يظهر من الجدول السابق أن نسبة 64,28% من المكونين ترى أنه يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية للعاملين بعد إجراء عملية تقييم الأداء، هذا راجع لسهولة تحديد الأشخاص الذين يشملهم التكوين، وثقتهم في قدرتهم على التقييم الجيد لعمالهم ، في حين نجد بنسبة 35,71% من المكونين ترى أن مواقيت العمل العشوائية تصعب من تكويهم في مجموعة واحدة، وطبيعة العمل داخل وخارج المؤسسة تعيقهم في الوصول إلى نتائج التقييم المرغوبة .

**3-2- مناقشة نتائج الدراسة:**

لابد على الباحث بعد عرضه وتحليله للبيانات من استخلاص مجموعة من النتائج وفقا لفرضيات البحث والدراسات السابقة للخروج بنتيجة عامة لتحقيق أهداف البحث وعلى هذا الأساس سنحاول مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

**3-2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :**

يتضح من خلال دراستنا الميدانية الوصول إلى جملة من النتائج تتمثل في :

**✓ مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

و التي مفادها : يساهم التكوين أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين، ومن خلال مناقشة معطيات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) إلى أن كل أفراد العينة المبحوثة تقر بأن المؤسسة قامت بتكوين عمالها ومن جميع الفئات المهنية عند التحاقهم بالمؤسسة هذا راجع لسعيها لتحقيق هدف من أهدافها وهو خلق الدافعية في العمل و رفع قدرات مواردها البشرية هذا حسب مسلمات نظرية التوقع لفكتور هيوم و التي تقوم على أساس العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء ، و من جانب آخر معرفتهم بمدى ضرورة التكوين و دوره البارز في رفع قدرات مواردها البشرية كما في المنظمات الأخرى.
- كما يتبين لنا في الجدول رقم (11) إلى أن أعلى نسبة والمقدرة ب 75% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن المؤسسة تسعى لتوفير كل ما يخص العمال من حاجات و رغبات و توفير المناخ الملائم أثناء تكوينهم ، هذا راجع إلى كونها تقوم بإدماج العمال بعد إنتقائهم مباشرة في منصب العمل و تكوينهم في نفس الوقت.
- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أن 82,69% من العينة المبحوثة يرغبون من الإستفادة من دورات تكوينية جديدة ، كون الدورات التي تلقونها في بداية مشوارهم المهني غير كافية.
- من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(14) تبين لنا أن 90,38% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن البرامج والوسائل التكوينية غير كافية أثناء تكوينهم هذا راجع لعدم وجود مكونين ومسيرين ذوي خبرة كبيرة في مجال التكوين من جهة ، و عدم توفير وسائل تكنولوجية متطورة عند تكوين عمالها و إستدعاء مكونين من خارج المؤسسة للإستفادة من خبراتهم ، ومن جهة أخرى كون البرنامج التكويني الذي ينص على أنه من الضروري توزيع مكونين على فرقتين فرقة تتابع وتوجه نصائح للعمال وهم يتكونون أثناء عملهم خارج المؤسسة وأخرى تتابع نشاطهم داخل المؤسسة ومساعدتهم في الإندماج مع العمال الآخرين ومعرفة مناخ المؤسسة وسياستها هذا الأخير غير مطبق في المؤسسة.
- من خلال الشواهد والبيانات الإحصائية الواردة في الجداول (10) (11) (12) (14) يتضح لنا أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها : يساهم التكوين أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين لم التحقق من صدقها جزئيا ميدانيا و هذا حسب الدلالات الإحصائية التي صرح بها المبحوثين ، في أن الأغلبية تقر

بتكوينهم بعد حصولهم على منصب عمل ما يساهم في رفع كفاءتهم وخبراتهم وسعي المؤسسة لتوفير الإمكانيات والإحتياجات أثناء تكوينهم ، فيما لم تتحقق في كون الأغلبية تقر بعدم توفير البرامج التكوينية وعدم إستخدام الوسائل التكنولوجية الأكثر تطورا من جهة ، نقص كفاءة وقدرات المكونين في مجال التكوين من جهة أخرى.

#### ✓ مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها : تساهم الأساليب المطبقة في التكوين في تقييم أداء العاملين ، ومن خلال مناقشة معطيات هذه الفرضية توصلنا للنتائج التالية:

- من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (15) يتضح لنا أن نسبة 94,23 % من العينة المبحوثة تقر بأن التكوين المطبق الذي خضعوا له جاء داخل المؤسسة ، هذا حرصا من إدارة المؤسسة على معرفة قدرات ومهارات العمال و خلق الدافعية ورفع الروح المعنوية لهم ، ومن ثم القدرة على تقييمهم وتحديد الإحتياجات التدريبية (التكوينية) المتعلقة بكل الفئات المهنية ، وهذا راجع لما تفرضه العولمة ومتطلبات السوق العالمية التي تحاول المؤسسة الجزائرية دخولها.
- من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 63,46% يرغبون بتلقي تكوينهم داخل المؤسسة لما له من دور في إندماجهم بسرعة مع جماعة العمل وتكوين علاقات ، والتي من شأنها أن ترفع من خبراتهم ومهاراتهم ، هذا من جهة ، وأن التكوين داخل المؤسسة يسهل على المكونين تطبيق البرامج التكوينية اللازمة لكل فئة من الفئات المهنية وتحديد قدراتهم و مهاراتهم ومن ثم السعي على تحسينها من جهة أخرى .
- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17) والموجهة لفئة المكونين أنه بنسبة 78,57% تقر بأن التكوين داخل المؤسسة يساعد على تحديد قدرات وإمكانيات كل عامل على حدا ومن ثم تقييمه لتوجيهه بالنصائح والإرشادات.
- تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) والموجهة لفئة المكونين أن 82,46% تقر بأن تقييم أداء العاملين يساعدهم على تحديد الإحتياجات التدريبية (التكوينية) اللازمة لتكوين عمالها.
- من خلال الشواهد والبيانات الإحصائية الواردة في الجداول (15) (16) (17) (18) يتضح لنا أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها : تساهم الأساليب المطبقة في التكوين في تقييم الأداء للعاملين قد تم التحقق من صدقها ميدانيا هذا حسب الدلالات الإحصائية التي صرح بها المبحوثين.

**3-2-2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة :**

إن الإعتقاد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الإستفادة من نتائجها في البحث الحالي، وعليه قمنا بالبحث عن جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل بحثنا المختلفة وعلى رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الالتقاء والإختلاف بينها ، وهو ما سنوضحه فيما يلي :

**✓ بالنسبة للدراسة الأولى :**

فأوجه الشبه بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا ، جاءت في معرفة دور التكوين أثناء العمل في تطوير قدرات وكفاءات العاملين بالمؤسسة الجزائرية والتعرف على مدى مساهمة الأساليب المطبقة في التكوين على نجاح عملية التكوين وتقييم الأداء لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، أما أوجه الإختلاف فتكمن :

**أولا :** المنهج المستخدم في الدراسة السابقة ، هو منهج دراسة الحالة ، أما المنهج المستخدم في دراستنا هو منهج المسح الإجتماعي.

**ثانيا:** النتائج التي توصل إليها الباحث في الدراسة السابقة هي : يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين وتطوير قدرات العاملين ، أما في دراستنا توصلنا إلى أن تحسين وتطوير قدرات العاملين راجع لمدى إهتمام المؤسسة بحاجاتهم ورغباتهم .

**ثالثا :** في الدراسة السابقة ركز الباحث على دراسة سلوك الموظفين في التكوين أثناء العمل هذا لطبيعة تخصصه وهو علم الإجتماع التمنية ، أما في دراستنا فسعيينا إلى دراسة ذلك على حسب تخصصنا علم الإجتماع تنظيم وعمل.

**✓ بالنسبة للدراسة الثانية :**

فأوجه الشبه بين هذه الدراسة وموضوع بحثنا ، جاءت في محاولة دراسة تقييم أداء العاملين في المؤسسة، أما أوجه الإختلاف فتكمن :

**أولا :** في الدراسة الميدانية ، حيث أن الدراسة الميدانية في الدراسة السابقة كانت في مؤسسة سونطراك ، أما الدراسة الميدانية في دراستنا كانت في مؤسسة النقل بالسكك الحديدية.

**ثانيا:** أننا نهدف من خلال دراستنا إلى دور التكوين في تقييم أداء العاملين المطبق في مؤسسة النقل بالسكك الحديدية وهذا بعد التعرف على جميع مراحل عملية التكوين ، في حين إكتفت الدراسة السابقة بدراسة علاقة التكوين بتطوير المسار الوظيفي للعمال.

**ثالثا :** الدراسة السابقة في الجانب النظري إكتفت بدراسة بعض الجوانب فقط فيما يخص تقييم أداء العاملين ، أما في دراستنا فقد حاولنا التركيز على كل جوانب ومراحل تقييم أداء العاملين.

**رابعا:** محور إهتمام الدراسة السابقة كان إطارات المؤسسة فقط ، في حين ركزت دراستنا إهتمامها على جميع الفئات السوسيو مهنية .

وفي الأخير بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وعلى ضوء الدراسات السابقة وتأكيد صحة الفرضية الثانية، يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، ويمكننا القول إذا: يساهم التكوين في تقييم أداء العاملين بمؤسسة النقل بالسكك الحديدية-تبسة.

#### ● النتائج العامة :

- التكوين أثناء العمل يساهم في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجزائرية، بالرغم من العراقيل والصعوبات وقلة الخبرات لدى المكونين، وعدم خضوعهم لتكوين خارجي (تكوين المكونين).
- التكوين أثناء العمل داخل المؤسسة يساهم في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء العمل بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
- تؤثر الأساليب المطبقة في التكوين على نجاح عملية تقييم الأداء للعامل بالمؤسسة.
- تسعى عمليتي التكوين وتقييم أداء العاملين لتحسين من مردودية المؤسسة.

خلاصة الفصل :

لقد كشف هذا الفصل على نتائج دور التكوين في تقييم أداء العاملين بملحق تبسة التابع للمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بعنابة ، و المنهج المتبع لدراسة موضوع البحث هو منهج المسح الإجتماعي، وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة، استبيان، وملاحظة بالمشاركة ناهيك عن الوثائق والسجلات التي تم الاستعانة بها في جمع المادة العلمية الميدانية، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة ، كمكائنها واختصاصاتها ومجالها البشري، وأهميته هذا الميدان و مدى ملاءمته للبحث.

الخاتمة

## الخاتمة :

لقد زاد الإهتمام بعملية التكوين وتقييم أداء العاملين في السنوات الأخيرة نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج ، أما في الدول النامية ومنها الجزائر فأهمية التكوين وتقييم الأداء لدى العاملين في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من إقتصاد راكد إلى إقتصاد صناعي متطور خلال مدة زمنية محدودة ، مما يتطلب ذلك يد عاملة مؤهلة ومكونة ، قادرة على إستيعاب التقنيات المتطورة و المستوردة .

ومما سبق عرضه وتحليله من نتائج ، يمكن إستنتاج أن التكوين يساهم في تقييم أداء العاملين الذي من خلاله يسهل على الإدارة تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة ، وإيجاد أساليب تكوينية أكثر تطورا ، فتكوين العمال من مختلف الفئات المهنية وفر معارف جديدة وأدخل تحسينات عديدة على النشاطات اليومية للعمال مما إنعكس إيجابا على أداءهم ، وبالتالي زيادة مردوديتهم مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا ، فيمكننا أن نعتبر نتائج التكوين طويلة المدى ورغم التكاليف المالية المستهلكة في الدورات التكوينية ، إلا أن تطوير وتحسين أداء العنصر البشري من شأنه أن يعوض المؤسسة عن تلك التكاليف على المدى القصير أو البعيد ، وذلك بزيادة إنتاجها ومبيعاتها .

وتبقى عمليتا التكوين وتقييم أداء العاملين من أهم عمليات تنمية الموارد البشرية التي إعتمدت عليها الإدارة لتنمية المورد البشري .

## قائمة المصادر والمراجع

• **المصادر والمراجع :**

- 1- أحمد طرطار: الترشيح الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة الجزائرية , ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر، 2001.
- 2- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية، من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
- 3- أنس عبد الباسط عباس: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002.
- 5- حسن أحمد الطعاني : التدريب الإداري المعاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2007 .
- 6- حمداوي وسيلة : "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية، قالمة(الجزائر)، 2004.
- 7- حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفضل"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 8- خالد عبد الرحيم الهيبي : " إدارة الموارد البشرية"، ط2، دار وائل للنشر، عمان(الأردن)، 2005.
- 9- خضير كاظم حمود: ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 10- رابح تركي: أصول التربية والتعليم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990.
- 11- راوية حسن: "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2000.
- 12- زهير ثابت: "كيف تقييم الشركات و العاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- سعد الدين خليل عبد الله : إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007
- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان ، 2008.
- 15- شحادة نظمي و اخرون: "إدارة الموارد البشرية". ط1، دار الصفاء للنشر، عمان،(الأردن)، 2000.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي: "الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية(مصر)، 2002.
- 17- طاهر محمود الكلالدة: "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان(الأردن)، 2011.
- 18- عبد الباري إبراهيم درة: "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.(د س)
- 19- عبد الغفار حنفي- عبد السلام أبو قحف: "تنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 1998.
- 20- عبد الفتاح الصحن- محمد السيد سرايا: " الرقابة والمراجعة الداخلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية(مصر)، 1998.
- 21- عبد الكريم بوحفص: التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر، 2010،
- 22- عبد المحسن توفيق محمد: "تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1998،

- 23- عصام الدين امين ابو علفة :ادارة منظمات العامة ,مكتبة برير،ابو ظبي ,الامارات،2002.
- 24- علي غربي: " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة(الاردن)، 2007.
- 25- عمار بوحوش :مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ,ديوان المطبوعات الجامعية ,الجزائر 2001،
- 26- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 27- لحسن و عبد الله ،محمد مقداد :تقويم العملية التكوينية في الجامعة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1990.
- 28- محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان(الاردن)، 2010.
- 29- محمد أحمد النبي: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010.
- 30- محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 31- محمد الصيرفي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003،
- 32- محمد المحمدي الماضي: السياسات الإدارية"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة(مصر)، 1994.
- 33- محمد سعيد انور سلطان :السلوك التنظيمي ,دار الجامعة الجديدة ,الإسكندرية، د.ب، 2003.
- 34- محمد عبد العليم صابر، و آخرون: "إدارة الموارد البشرية- مدخل معاصر-"، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2010.
- 35- محمد عبد العليم صابر،خالد عبد المجيد : إدارة الموارد البشرية:مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي،مصر، 2010.
- 36- مدحت محمد أبو نصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية : الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية،مصر، 2007.
- 37- مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، عمان 1996.
- 38- منير نوري، فريد كورتل: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان،(الأردن)2011.
- 39- موسى اللوزي :التنمية الادارية ,المفاهيم و الاسس و التطبيقات , دار وائل للنشر، عمان ,الاردن . 2000.
- 40- نادر أحمد أبوشيخة: "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية" ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2010.
- 41- نورالدين حاروش: "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة و التوزيع،(د ب ن)، (د س).
- 42- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011.
- 43- هاشم حمدي رضا: " تنمية و بناء نظم الموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010.

● المجلات و الدوريات و الرسائل:

- 01- إبراهيم التهامي : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية , "دراسات السابقة في البحث العلمي " , العدد , 1999 .
- 02- برقي حسن : أسس التدريب وتقييم فعاليته في مؤسسات صناعية , رسالة ماجستير , فرع التسيير , جامعة الجزائر 2003/2004 .
- 03- بوبكر هشام : إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل , مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير , تخصص تنمية الموارد البشرية , كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية , جامعة منتوري قسنطينة , 2006/2007 .
- 04- حدة قربة : دور التدريب في تحقيق ميزة التنافسية , رسالة ماجستير , كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعد دحلب , البليلة , الجزائر , 2007 .
- 05- عمار بن عيشي : " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب , مذكرة لنيل شهادة ماجستير , معهد العلوم التجارية , جامعة المسيلة , الجزائر , 2006 .
- 06- قدور علي : أثر تكوين الموارد البشرية على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة الإقتصادية , مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير , فرع تسيير الموارد البشرية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة منتوري , 2012 .
- 07- كمال طاوي : دور التكوين في رفع الانتاجية المؤسسة , رسالة الماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر 2002/2003 .
- 08- مها كيال : الملاحظة في البحث الاجتماعي من المرحلة التحضيرية الى مرحلة معالجة النتائج , مجلة العلوم الاجتماعية , عدد 16 , 2016 .

● المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- François Laplatine, "La description ethnographique", op.cit, voir.
- 2- Yves Emery, François Gonin, "dynamiser les ressources humaines", presses polytechniques et universitaires romandes, paris (france)

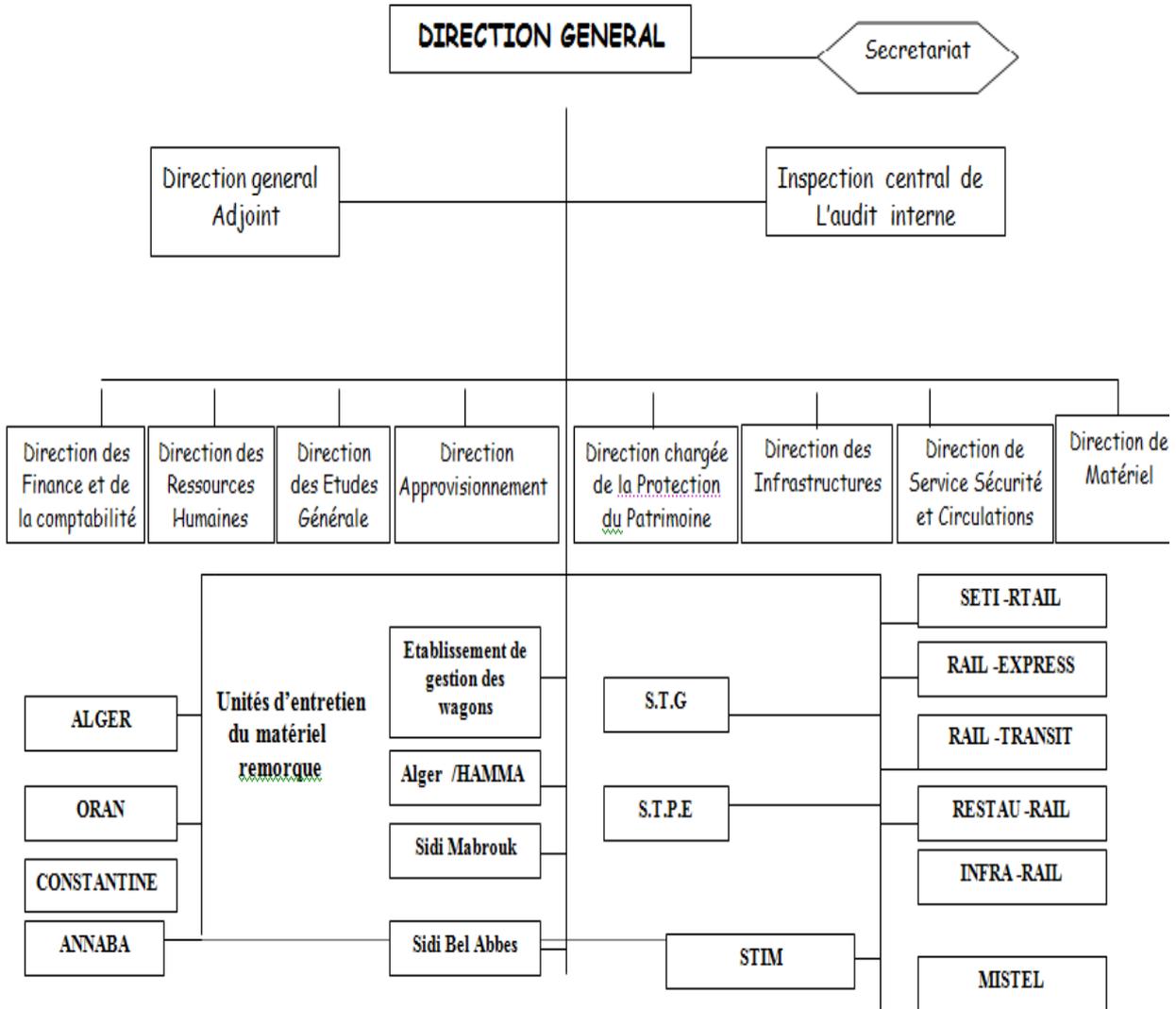
● المواقع الإلكترونية:

- 1- BdMohamed VAlger. <https://www.sntf.dz/index.php/le-groupe-sntf>
- 2- <https://www.sntf.dz/index.php/le-groupe-sntf>.
- 3- [www.staralgeria.net](http://www.staralgeria.net), 11 décembre. 2011

الملاحق

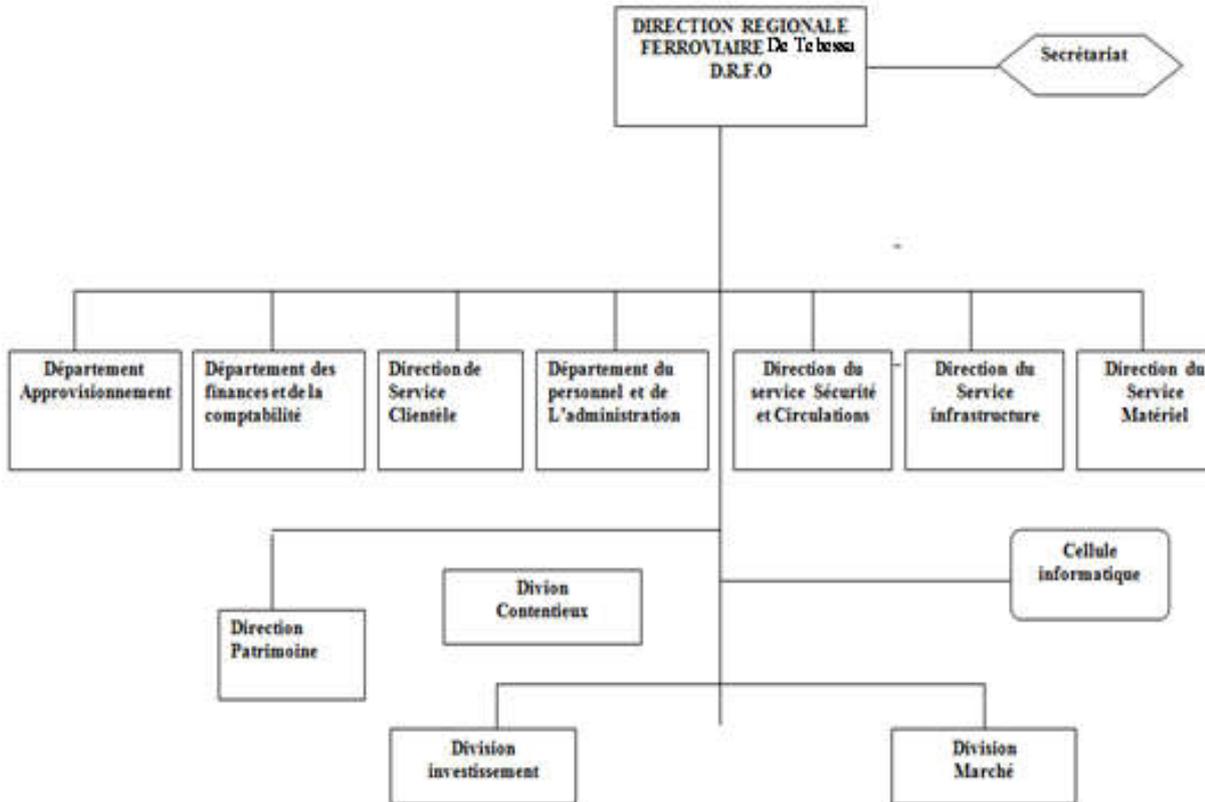
الملحق رقم (01): السلم الهرمي الجديد لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية الجزائرية

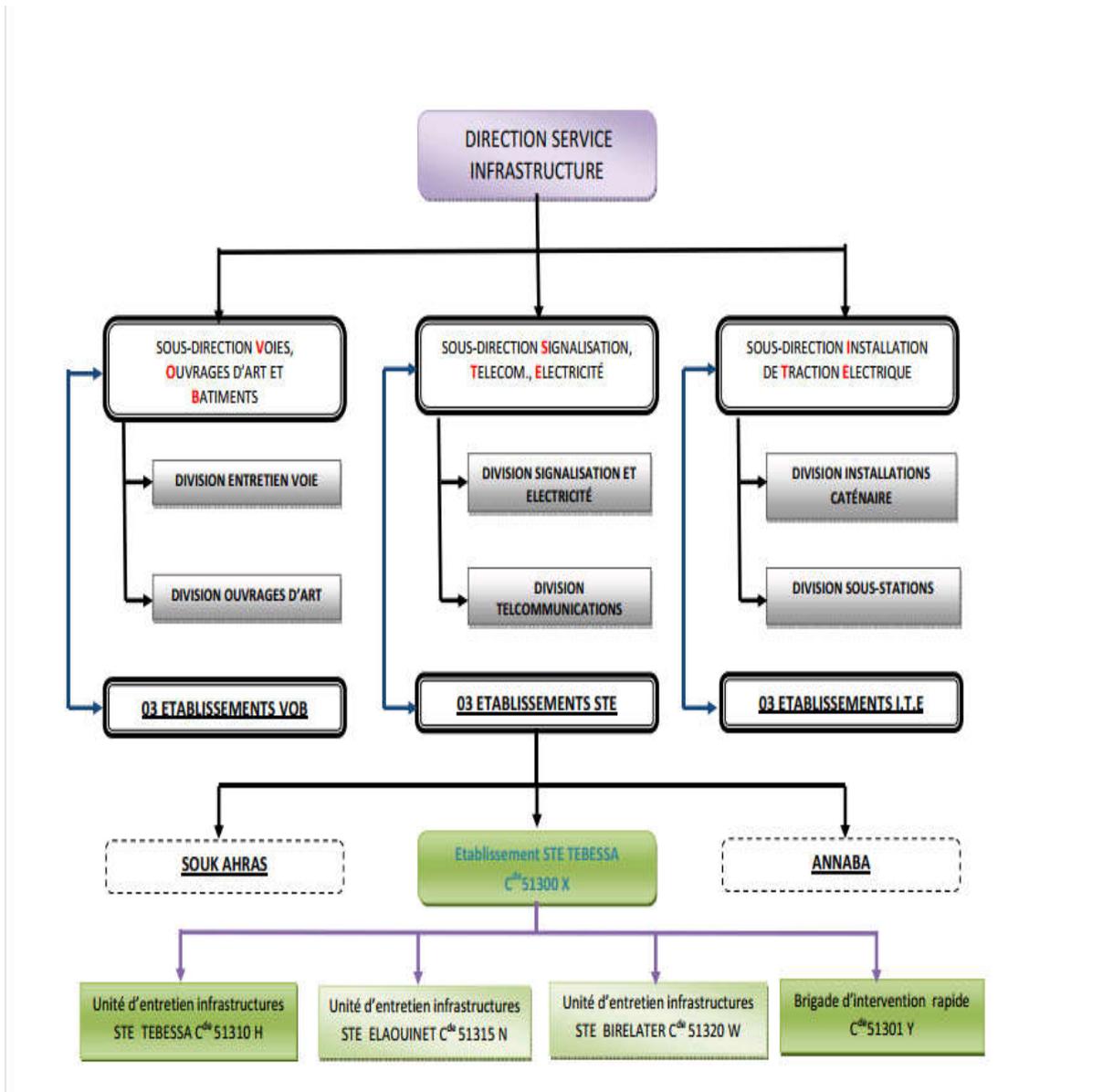
ORGANIGRAMME SIMPLIFIEE DE LA SNTE



الملحق رقم (02): السلم الهرمي الجديد لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION REGIONALE FERROVIAIRE De Tessoua





الملحق رقم (04): صور شعارات الشركات التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية



RAIL-EXPRESS



## الملحق رقم (05): ملخص عن تاريخ الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من إعداد إدارة الموارد البشرية:



### INTRODUCTION

#### **Histoire du chemin de fer en Algérie :**

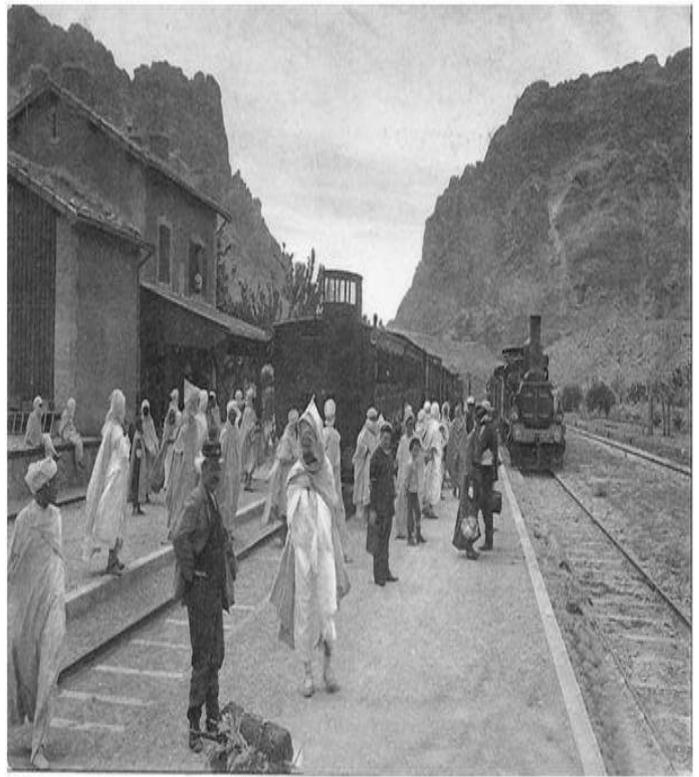
La création du chemin de fer en Algérie a pour but d'améliorer les moyens de transport (marchandise et personnel) .

- 1844 : Etablissement du premier projet de lignes de chemins de fer.
- 1862 : Fin de la construction du premier tronçon Alger-Blida.
- 1871 : Elaboration de la ligne Alger-Oran.
- 1900 : Loi investissant l'Algérie la personnalité civile et l'autonomie financière.
- 1904 : Loi investissant l'Algérie d'administrer elle-même l'autonomie financière.
- 1918 : Rachat de toutes les concessions pour l'état français.
- 1921 : Division de l'Est Alger exploité par le chemin de fer algérien de l'état.
  - 1<sup>er</sup> Groupe de l'Est Alger exploité par le chemin de fer algérien de l'état.
  - 2<sup>ème</sup> Groupe de l'Ouest confié par voie d'affermage à la compagnie P.L.M.
- 1959 : Elaboration d'une série de textes juridique : Ordonnance 04/02/59.
- 1963 : Transfert de l'envoi de l'état français à l'état algérien.
- 1966 : La capacité sociale de la société est de 100% détenu par l'état.
- 1976 : Création de la SNTF (Société Nationale des Transports Ferroviaire) dans le cadre de la G.S.E.

الملحق رقم (06): صور من برامج شبكة السكك الحديدية الجزائرية قبل الإستعمار الفرنسي :



برنامج عام 1879



برنامج عام 1907

الملحق رقم (07): صور من برامج شبكة السكك الحديدية الجزائرية أثناء وبعد الإستعمار الفرنسي :



برنامج عام 1957



برنامج عام 1980

الملحق رقم (08): خطوط السكك الحديدية الجزائرية في الفترات 1871 و 1901 و 1942 م

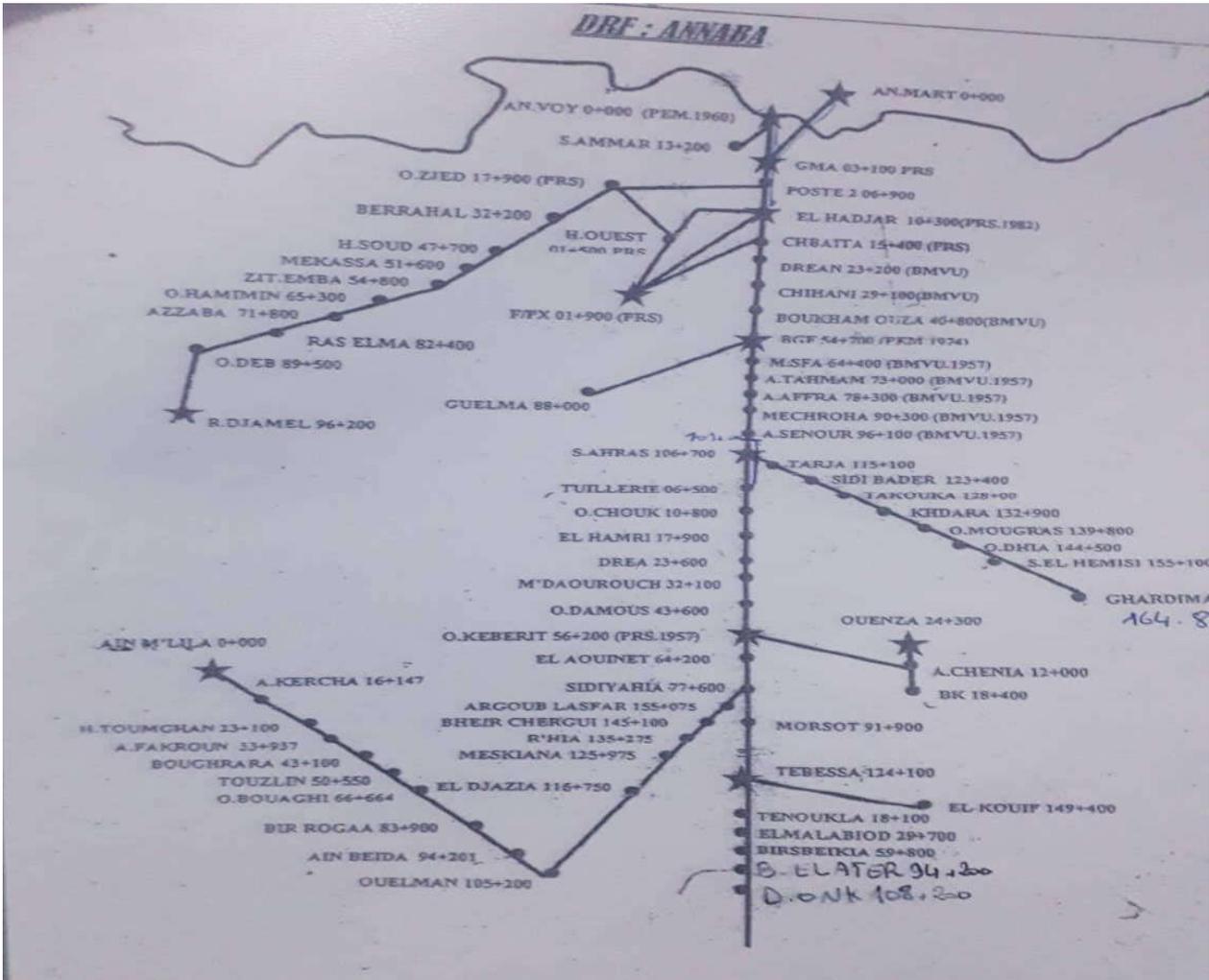


الملحق رقم (09): خريطة خطوط السكك الحديدية الجزائرية لسنة 1996





الملحق رقم 11: خطوط السكة الحديدية الخاصة بالمؤسسة الجهوية بعنابة



الملحق رقم (12) إستمارة الإستبيان :

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

الشعبة : علم الإجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

التكوين و تقييم أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة حالة " الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بتبسة"

الدكتورة المشرفة:

لعموري أسماء

الطلبة:

بخوش عنتر

فارس صلاح الدين

السنة الجامعية :

2018-2019

ملاحظة : يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

### 2- السن :

- من 28 سنة إلى 35 سنة   
- من 36 سنة فما فوق

### 2- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات   
- من 6 إلى 10 سنوات   
- من 11 إلى 15 سنة   
- أكثر من 15 سنة

### 3- المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني سامي  جامعي

### 4- الدرجة الوظيفية:

- إطار  - عون متحكم   
- عون التحكم العالين  - منفذون

## المحور الثاني : يساهم التكوين أثناء العمل في رفع كفاءة العاملين

5\_ هل تقوم المؤسسة بتكوين عمالها ؟

نعم  لا

6- هل استفدت من تكوين خاص عند التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم  لا

7- على أي أساس تقوم المؤسسة باختيار العمال المكونين؟

8- هل تهتم المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين أثناء تكوينهم ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم ما هي الطريقة المتبعة لتحديد الحاجات :

طرح الأسئلة المباشرة  - أو توزيع الاستمارات

9- هل ترى أن التكوين أثناء العمل ضروري لك؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بـ لا قدم الأسباب : .....

10- هل ترى أنه من الضروري أن تجري المؤسسة استقصاء لأراء الموظفين قبل أن تدمجهم في دورة تكوينية ؟

نعم  لا

11- هل تعتقد أن الهدف من تكوينك كان ؟

لزيادة وتحسين الإنتاجية  \_ تخفيض تكاليف الإنتاج   
لاكتساب مهارات جديدة  \_ لتقليص الوقت الضائع في أداء المهام

12- هل الاستفادة من الدورات التكوينية سهلت لك الإندماج مع عمال المؤسسة؟

نعم  لا

13- هل تمتلك الخبرة لتطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال تكوينك أثناء العمل ؟

نعم  لا

14- هل ترغب في الاستفادة من دورة تكوينية جديدة ؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم ، لماذا ؟

15- هل تتسم برامج التكوين في المؤسسة بالانتظام والجدية ؟

نعم  لا

## المحور الثالث: تساهم الأساليب المطبقة في التكوين في تقييم أداء العاملين

16-تعتمد المؤسسة على تكوين ؟

داخلي  خارجي

أخرى أذكرها .....

- إذا كانت إجابتك ب نعم فكيف يتم إختيار المتكويين :

\*على أساس الاحتياجات التي يحددها مصلحة التكوين

\*كلما طلبت الحصول على التكوين

أخرى أذكرها .....

17- هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني :

\*التكوين النظري  \* التكوين التطبيقي- العملي

18- هل تعمل المؤسسة على التكوين العمال بطريقة مستمرة ؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب نعم ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين؟

\*عن طريق المشرفين المباشرين  \*التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة.

\*تستعين بخبراء من خارج المؤسسة  \*التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة.

19- هل تفضل أن تتلقى التكوين :

\*داخل مؤسسة  \*خارج المؤسسة

- إذا كان خارج المؤسسة هل :

\* الظروف الفيزيائية غير ملائمة  \*لأنك تشعر بحاجة لتغيير جو العمل

\*أخرى تذكر .....

20- هل طبيعة عملك تفرض عليك إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة؟

نعم  لا

\_ في حالة الإجابة ب نعم هل تعتمد في ذلك على :

\* تكوينك الجامعي

\* تكوين خاص بالمؤسسة

\* اجتهاد شخصي

21- هل ترغب في الاستفادة من الفترات التكوينية للتخصص في عملك أكثر؟

نعم  لا

\_ إذا كانت إجابة بنعم : من أجل :

\* اكتساب معارف تقنية هامة  \* تحسين القدرات الجسمية و الفكرية

\* تحسين وزيادة الإنتاج \*  \* الترقية

أخرى تذكر .....

22- هل ترى حقيقة أن التكوين داخل المؤسسة يساهم فعلا في تقييم الأداء ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة ب نعم ما هي طبيعة التقييم : .....

.....

\* إذا كانت الإجابة ب لا فما هو السبب ؟ .....

.....

23- هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية لكل عامل بعد إجراء عملية تقييم الأداء ؟

نعم  لا

24- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الاحتياجات حسب رأيك

.....  
.....

شكرا لكم على تعاونكم معنا

## الملخص :

إن وظيفتا التكوين و تقييم الأداء تعدان مهمتان بالنسبة للمؤسسة وللموارد البشرية إذ تساعدان المؤسسة على تخطيط الموارد البشرية واتخاذ قرارات إدارية بشأن الأفراد العاملين بها، فمن خلال نتائج التكوين بالمؤسسة والأساليب التكوينية المطبقة فيها يمكن تقييم أداء العاملين من أجل تطوير نقاط القوة وتحسين وتطوير نقاط الضعف لدى العاملين ومعرفة أماكن القوة لدى كل عامل من أجل الرفع من أداء العامل وبالتالي رفع أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها وتلبية حاجة السوق الوطنية .

سوف نحاول معالجة هذا الموضوع من خلال إبراز أهمية نتائج التكوين أثناء العمل داخل المؤسسة بالنسبة لتقييم الأداء في الكشف عن مؤشرات الحاجة للتكوين والتقييم معا ، ولمعالجة هذا الموضوع سوف نقوم بدراسة حالة بمؤسسة النقل بالسكك الحديدية -تيسة- تستوعب الموضوع باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع والتي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية وإثبات أو نفي الفرضيات المطروحة بحيث وضعنا عينة الدراسة والمتمثلة في الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من جميع الفئات (إطارات، أعوان تحكم، تنفيذيين) ومعالجة البيانات واتبعنا منهج المسح الإجتماعي.

**الكلمات المفتاحية :** أداء - تكوين-دور- أساليب مطبقة - تقييم الأداء - عامل - مؤسسة .

## Résumé:

Les fonctions de formation et d'évaluation des performances sont importantes pour l'institution et les ressources humaines, car elles aident l'organisation à planifier ses ressources humaines et à prendre des décisions administratives concernant le personnel en poste, Grâce aux résultats de la formation de l'institution et aux méthodes de formation qui y sont appliquées, il est possible d'évaluer les performances des employés afin de développer les forces, d'améliorer et de développer les faiblesses des travailleurs et de mieux connaître les forces de chaque travailleur afin d'accroître ses performances et de répondre ainsi aux besoins du marché national.

Nous tenterons de remédier à ce problème en soulignant l'importance des résultats de la formation en cours d'emploi au sein de l'institution chargée de l'évaluation des performances afin d'identifier ensemble les indicateurs de besoin de formation et d'évaluation, Afin de traiter ce problème, nous étudierons un cas à la Railways Transport Corporation (Tebessa), qui servira de sujet au questionnaire pour recueillir des informations sur le sujet, ce qui nous aidera à résoudre le problème et à prouver ou infirmer les hypothèses présentées afin de constituer l'échantillon de l'étude (Cadres, agents de contrôle, agents d'exécution) et le traitement des données et ont suivi la méthodologie de l'enquête sociale.

**Mots clés:** performance - formation - rôle - méthodes appliquées - évaluation - facteur - institution.