

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة: حسناوي مصطفى علاء الدين / العربي الشريف محمد

بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة مؤسسة ستار STARR للأشغال العمومية و الطرقات

أعضاء اللجنة :

- | | |
|--------|--------------------|
| مشرفا | 1. شليل عبد الطيف |
| رئيسا | 2. سعيداني محمد |
| ممتحنا | 3. أحمد بلشير محمد |

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

اهدي عملي هذا إلى:

والديا الكريمين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى جميع إخوتي و أختي و عائلاتهم الصغيرة

إلى كل أصدقائي المقربين

إلى كل باحث و طالب ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة

إلى كل من يسعهم قلبي و لم يسعهم قلبي

كما أهديه إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

إهداء

أهدي عملي هذا إلى :

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى كل الأصدقاء

إلى كل الزملاء

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات

العربي الشريف محمد

شكر و تقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووفقنا إلى هذه الدرجة ونقول

" اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضى "

نشكر أستاذنا المشرف على نصائحه وإرشاداته القيمة كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة تخصص إدارة

الموارد البشرية وكل أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كل واحد باسمه ، و الى كافة

أسرة مؤسسة ستار - تلمسان - بالأخص رئيس مكتب التكوين ، و إلى كل من لم تسعهم مذكرتي

فإلى كل هؤلاء جزيل الشكر والامتنان

حسناوي مصطفى علاء الدين

العربي الشريف محمد

الملخص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء الموظفين دراسة ميدانية بمؤسسة الأشغال العمومية والطرق-تلمسان". للإجابة على الإشكالية التالية : كيف يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة ؟

وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يخدم أهداف الدراسة، كما اعتمدنا على طريقة الحصر الشامل لاختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث المتكون من 19 عامل ، أما بالنسبة لأداة جمع البيانات اعتمدنا على أداة الاستبيان كأداة أساسية و بعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن مستوى التكوين في المؤسسة من خلال أبعاده الثلاثة المركز عليها، والمتمثلة في برامج التكوين و مستوى التكوين ومساهمة أنواع التكوين في تحسين الأداء الوظيفي كان على العموم حسن كتقدير موافق لنتائج البيانات المجمعة ، وقد طرحنا بعض الاقتراحات و التوصيات محاولة لتنمية و تطوير وظيفة التكوين بهدف تحقيق الأهداف المرجوة ، وذلك انطلاقا من وقوفنا على واقع التكوين في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة STARR، للحفر و التخطيط و بناء و طلاء الطرق (أبو تشفين - تلمسان -)

✓ الكلمات المفتاحية : التكوين، البرامج التكوينية ، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة STARR

Résumé :

Cette recherche est sous titre de « le Role de la formation dans l'amélioration de la performance du employeés dans la societ  de terrassement, d'amenagement et de revetement routier (STARR)Tlemcen ,l'étude s'est basée sur les resoudre la problimatique suivante :

Comment Contribuer la formation à l'amélioration de la fonction des employés dans l'Entreprise des travaux publics (STARR)Tlemcen ?

Nous avons utilisé la méthode d'analyse descriptive qui sert les objectifs de l'étude, nous avons adopté la méthode d'inventaire complet de choisir un échantillon représentatif de la communauté de recherche composée de 19 travailleurs , et consternent l'outil de collecte de données, nous nous sommes appuyés sur l'outil du questionnaire comme un outil essentiel et après la publication, la présentation et l'analyse des données, l'étude a conclu que le niveau de formation dans l'institution à travers ses trois dimensions , En ce qui concerne les programmes de formation, le niveau de formation et la contribution des types de formation à l'amélioration de la performance du travail ont été généralement estimés et nous avons formulé des suggestions et des recommandations pour développer et développer la fonction de formation afin d'atteindre les objectifs souhaités. Ceci est basé sur notre position sur la réalité de la formation dans l'une des institutions économiques algériennes Représenté dans la societ  STARR TLEMCCEN.

Les mots clés : la formation, les programmes de formation, gestion de ressource humaine, societ  STARR

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ - ب	إهداء
ج	شكر و تقدير
د	الملخص
هـ - و	الفهرس
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
6	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
6	تمهيد الفصل الأول
6	المبحث الأول: ماهية التكوين
6	المطلب الأول: تعريف التكوين و مبادئه
8	المطلب الثاني: أنواع التكوين وأهدافه
11	المطلب الثالث: تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية
18	المبحث الثاني : ماهية الأداء
18	المطلب الأول : مفهوم الأداء و تحسينه
23	المطلب الثاني: معايير و محددات الأداء
28	المطلب الثالث : تقييم الأداء و خطواته
34	المبحث الثالث :علاقة التكوين بأداء الموظفين
34	المطلب الأول :أهمية التكوين بالنسبة للفرد
35	المطلب الثاني : أهمية التكوين بالنسبة للجماعة:
37	المطلب الثالث : علاقة التكوين بتحسين الأداء
41	خاتمة الفصل
43	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
52	الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة ستار STARR
53	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة(مؤسسة STARR) .
53	المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
54	المطلب الثاني :الهيكمل التنظيمي لمؤسسة (SATRR) .
56	المطلب الثالث: التكوين في مجمع (STARR)
59	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

59	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات و الأدوات المستعملة
60	المطلب الثالث: تحليل و عرض النتائج
85	خلاصة الفصل
87	قائمة الملاحق
95	قائمة المراجع
97	الإستبيان

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	02
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
64	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	04
65	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية	05
66	كيفية إختيار المتكويين	06
67	يوضح اهتمام المؤسسة برغبات الموظفين في التكوين	1-07
68	يوضح رغبات الموظفين في كيفية طرح الأسئلة	2-07
69	مدى رغبة الموظف في ترشيحه من قبل الرئيس لدورات تكوينية	08
70	يوضح مدى تأثير التكوين في العمل	09
71	توزيع أماكن التكوين للعينة	10
72	توزيع رأي الموظفين حول مصلحة التكوين	11
73	آراء الموظفين في عملية التكوين	12
74	مدى ملائمة الوظيفة مع المؤهلات العلمية للموظف	13
75	أهداف الموظفين من وراء التكوين	14
76	مدى تأثير التكوين على عمل الموظف	15
77	يوضح كيفية مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين	16
78	مدى كفاءة نظام التكوين في المؤسسة	17
79	آراء الموظفين حول طريقة عملية التكوين	1-18
80	توقيت الدورات التي يفضلها العمال الذين يجرون دورات دورية	2-18
81	مدى ملائمة الظروف لتحقيق أفضل أداء	19
82	الأساليب التكوينية التي يفضلها الموظفون خلال البرنامج التكويني	20
83	مدى صحة نتائج تقييم التكوين	21
84	تقييم العمل بعد إجراء عملية التكوين	22

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	معادلة الأداء عند د.مدحت محمد أبو النصر	01
21	نموذج دين و رابيلي في تحسين الأداء	02
26	يوضح محددات الاداء	03
36	أهمية التكوين بالنسبة للموظفين و المؤسسة	04
55	الهيكلة التنظيمي لمؤسسة ستار STARR	05
60	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
62	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	07
63	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
64	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	09
65	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية	10
66	دائرة نسبية تبين كيفية إختيار المتكويين	11
67	دائرة نسبية توضح اهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات و رغبات الموظفين	1-12
68	دائرة نسبية توضح رغبات الموظفين في كيفية طرح الأسئلة	2-12
69	دائرة نسبية تبين مدى رغبة الموظف في ترشيحه من قبل الرئيس لدورات تكوينية	13
70	دائرة نسبية توضح مدى تأثير التكوين في العمل	14
71	دائرة نسبية تبين توزيع أماكن التكوين للعينة	15
72	دائرة نسبية تبين رأي الموظفين حول مصلحة التكوين	16
73	دائرة نسبية تبين آراء الموظفين في عملية التكوين	17
74	مدى ملائمة الوظيفة مع المؤهلات العلمية للموظف	18
75	دائرة نسبية تبين أهداف الموظفين من وراء التكوين	19
76	دائرة نسبية تبين مدى تأثير التكوين على عمل الموظف	20
77	دائرة نسبية توضح كيفية مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين	21
78	دائرة نسبية تبين مدى كفاءة نظام التكوين في المؤسسة	22
79	دائرة نسبية تبين آراء الموظفين حول طريقة عملية التكوين	1-23
80	دائرة نسبية تبين توقيت الدورات التي يفضلها العمال الذين يجرون دورات دورية	2-23
81	دائرة نسبية تبين مدى ملائمة الظروف لتحقيق أفضل أداء	24
82	دائرة نسبية تبين الأساليب التكوينية التي يفضلها الموظفون خلال البرنامج التكويني	25
83	دائرة نسبية تبين مدى صحة نتائج تقييم التكوين	26
84	دائرة نسبية تبين تقييم العمل بعد إجراء عملية التكوين	27

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
88	قائمة المرشحين	01
89	استدعاء	02
90	مخطط التكوين	03
91	وثيقة ملخص التكوين	04
92	وثيقة الحضور	05
93	تقييم التكوين الساخن	06
94	وثيقة تقييم التكوين البارد	07

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يعد المورد البشري من أهم الركائز في المنظمة حيث يعتبر الركيزة الأساسية و الثروة الجوهرية للمؤسسة، حيث الاهتمام بهذا المورد و رعايته يعد الشغل الشاغل للمسؤولين في المؤسسات الكبرى و الناجحة كون هذا المورد يمتلك طاقات و قدرات تساهم بشكل كبير في الإبداع و الابتكار لتحديد مكانة المؤسسة و تحسين أداها، لهذا يهتم المدراء بتحسين أداء موظفيهم و ذلك عن طريق التكوين الجيد و الفعال، الذي لا يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها، و مواكبة التكنولوجيا الحديثة للتأقلم مع التغير الإقتصادي و التكنولوجي الحاصل لضمان إستمرارية المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية و فرض مكانتها مع المنافسين، لذا تزايد الإهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم و معارفهم .

و تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الإقتصادية من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و تتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر و بالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات ذات الإتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء، كما يعد التكوين على أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الإتجاهات النفسية و الذهنية للفرد إتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف لرفع مهارات الفرد أثناء العمل.

و التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال و غيرها و المتمثلة في زيادة الإنتاجية، هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على حجم الإنتاج و جودته هذا بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف، و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لا شك أن إكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه.

إشكالية الدراسة:

و على هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين دور التكوين و أداء الموظفين الذي يشكل إحدى العناصر الهامة للسير الحسن للمؤسسة كما توصلنا ل طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم لتكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية ؟

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية :

كيف يؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص مؤسسة STARR للإشغال

العمومية؟

كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة STARR للإشغال العمومية ؟

كيف تساهم أنواع التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة STARR للأشغال العمومية ؟

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة

فرضيات البحث:

بعد تجميع المعلومات التي نعتقد أنها ترتبط بالموضوع قمنا بصياغة عدة فرضيات، من أهمها:

1- إن التكوين للأفراد على مستوى المؤسسة يساعدهم على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة و بالتالي الرفع من مستوى أدائهم.

2- تساهم أنواع التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة STARR للأشغال العمومية.

3- الإهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع الأداء ومنه تخفيض معدل حوادث العمل.

4- إن تقييم الأداء يعتبر نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الموضوع في تحليل مفهوم التكوين و عرضه بصفة مبسطة و واضحة، ذلك من أجل جعل هذا البحث أرضية

نظرية تمكن الباحثين الآخرين من إنجاز دراسات مكتملة أخرى أو دراسات ميدانية جديدة، وكذا كمحاولة منا لإثراء مكتبة

الجامعة بمرجع في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

- الأهداف التي نصبو إليها من خلال هذه الدراسة : تتمثل أهداف هذا البحث في مايلي :
- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية .
- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية .
- تحليل نشاط تكوين العمال في مؤسسة STARR للأشغال العمومية.
- توفير مادة نظرية و ميدانية حول هذا الموضوع لزملائنا.
- إبراز أهمية هذا النشاط خاصة بالنسبة لمؤسسات الأشغال العمومية، نظرا للمخاطر ال تعترضها و التكاليف في هذا النشاط.

أسباب إختيار الموضوع:

- نوع التخصص العلمي الذي درسناه فهذا البحث ذو صلة متينة و قوية بتخصص التسيير الذي زاولناه فيه خلال مرحلة التدرج
- مدى أهمية هذا الموضوع للاقتصاد الوطني بصفة عامة، وللمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، كون أن كفاءة أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية.
- إعتبار أن نشاط تكوين العمال هي الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها، و إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح و تطوير أداء عمالها لديها.
- يعد التكوين على أنه أحد الإستثمارات المبدعة و الخلاقة لرفع أداء الأفراد على مستوى المؤسسات .

المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث و إثبات الفرضيات الموضوعية، إختارنا المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء الميداني(التطبيقي) إستعملنا المنهج التحليلي لفحص النتائج المتحصل عليه خلال الدراسة الميدانية.

أدوات الدراسة و مصادر البيانات:

تتمثل هذه الأدوات في ما يلي:

- الدراسة النظرية(البحث المكتبي) و الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية الجزائرية و الدولية و كذا الأجنبية منها و كذا مختلف المجالات و الدراسات السابقة.

- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة STARR للأشغال العمومية و إستخدمنا فيها:

- المقابلة: حيث تمت مقابلة مع مدير مكتب التكوين بالمؤسسة
- الاستبيان: تمت فيه عملية توزيع بعض الأسئلة على عينة الدراسة ثم قمنا بتحليلها و التوصل للنتائج.

الأبعاد الزمنية و المكانية:

- الأبعاد الزمانية: من 31 جانفي إلى 31 ماي 2018
- الأبعاد المكانية: جمع المعلومات من جامعة تلمسان، و تنقلنا لمؤسسة STARR تلمسان.

تقسيمات البحث:

في هذا الإطار قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي:

- يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتكوين حيث تطرقنا في مبحثه الأول إلى ماهية التكوين، و المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الأداء أما الثالث فدرسنا علاقة التكوين بتحسين أداء العاملين.
- تطرقنا في الفصل الثاني بالدراسات السابقة التي درست نفس الموضوع.

- أما الفصل الثالث هو الفصل التطبيقي و قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول عبارة عن تقديم عام للمؤسسة STARR تلمسان، أما الثاني ف تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، و المبحث الثالث و الأخير فقمنا بعرض و تحليل بيانات الإستبيان و الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل:

إن عملية التكوين ليست وليدة الساعة بل هي خلاصة مجموعة من التطورات المتداخلة و المتغيرات البيئية المستمرة ، مما استلزم الحاجة إلى تبني هذه الوظيفة التي لك تعد مجرد خدمة اجتماعية في عصرنا الحالي بل أصبحت استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى موارد خلاقية بحيث تكسبها مؤهلات و مهارات علمية

كما يعد التكوين من المزايا الايجابية في المؤسسات فهو يساعد العمال في رفع الكفاءة والخبرة المهنية المتخصصة و المعرفة الأزمة للقيام بأي عمل كان، كما يؤدي إلى تحسين معنوياتهم في المؤسسة وخفيض حوادث العمال داخلها ويعزز من استقرار و مرونة التنظيم فيها

المبحث الأول: ماهية التكوين

تمهيد

يعتقد الكثير من المدراء سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص، أن التكوين في المؤسسة هي وظيفة إدارية قليلة الأهمية ، ودورها ينحصر فقط في تزويد المؤسسات بعمال جدد وحفظ سجلاتهم وصرف مرتباتهم . ولكن النظرة الحديثة تغيرت تغيرا كبيرا وخاصة في ظل التحولات الإقتصادية و الإجتماعية و ظهور المعلوماتية ،وعلى هذا الأساس نرى أن أغلب المؤسسات بدأت تهتم و تركز على هذا العنصر باعتباره قوة فعالة تساعدنا على الحصول على مورد بشري كفؤ قادر على إحداث تغيير جذري على مستوى جميع أقسام المؤسسة الأخرى و بالتالي تحسين الأداء لدى المنظمة .

المطلب الأول: تعريف التكوين و مبادئه

1) تعريف التكوين :

هناك عدة تعاريف للتكوين نظرا لتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة ومن هذه التعاريف نذكر منها :

➤ تعريف **William f cluck**: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته و

تغيير اتجاهاته بهدف تطور أداؤه بما يحقق أهداف المؤسسة . " (1)

- كما قدم الهيبي التعريف التالي : " هو مجموعة الجهود الإدارية و التنظيمية المرتبطة بحالة الإستمرارية التي تستهدف إجراء تغيير مهاري ومرفيوسلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل ."¹
- ويعرف **Pierre Casse** التكوين بأنه : " العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية و السلوكية من أجل زيادة كفاءتها و فعاليتها في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفها الحالية و المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية المورد البشري ، وضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة و القيود الإقتصادية و وسيلة فعالة لتدبير المورد البشري الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات ."²
- التكوين كذلك هو: " مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد و التأهب بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار منظماتهم و بيئتها ."³
- كما صنف على أنه : "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه من قبل ."⁴
- من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها في هذا السياق ، يمكننا وضع مفهوم شامل حول التكوين باعتباره عنصر مهم و أساسي جدا في إدارة الموارد البشرية ؛ إذ يتم من خلاله رفع قدرات الموظف وتحسينها بطريقة مستمرة و إكتساب المعارف و الخبرات التي تمكننا من رفع مستوى الكفاءة في الأداء و زيادة الإنتاجية في المؤسسة .

2) مبادئ التكوين :

توصلت الدراسات الموسعة حول التكوين إلى تحديد مجموعة من المبادئ ومن أهمها نذكر مايلي :

1- التكرار والمروان: التكرار يساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى

شخصية المتعلم وعلى الطرق المستخدمة في التكوين.

¹ علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا، المجلد(31)، العدد(1)، 2009، ص6

² Pierre casse. la formation performante. office es publications universitaire centrale benaknoun ,alger ;1994, p48

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعه 2008، ص138

⁴ علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد(80)، 1970، ص60

2- الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته فالتكوين المقترن بإرشاد أفضل بكثير من التكوين

بدونه، فإرشاد المتعلم إلى الرق الصواب فيه إقتصاد للوقت والجهد، حيث يتعلم الإستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة، ثم يبذل بعد ذلك جهدا في إزالة العادات الحركية الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة.

3 - الدافع والحافز: كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات

الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل كما تتوقف فاعلية برامج التكوين على وجود نظام سليم للحوافز لحث العاملين على الإقبال على التكوين بجدية ويرتبط بنظام التكوين نظام الثواب والعقاب بالتالي فإن نجاح المتكون في البرنامج يؤدي إلى مكافأته أما تقصيره فيعرضه للعقاب المادي أو المعنوي.

4- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم: الطريقة الكلية هي التي تقضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة، أما

الطريقة الجزئية فهي التي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطي مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة.

5- مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والإتجاهات لها أثر كبير على

التدريب، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.

المطلب الثاني: أنواع التكوين وأهدافه

1) أنواع التكوين: يمكن تصنيف أنواع التكوين كما يلي :

1-1 حسب الزمن: وفي هذا الصنف يتفرع نوعين أو قسمين من التكوين هما :

أ) تكوين قبل الخدمة: أي قبل دخول الفرد إلى العمل خاصة في مراكز التكوين و يشمل كذلك :

• التكوين التوجيهي: يوجه العامل توجيهها عاما في الأمور مثل أهداف المؤسسة المستقبلية و رسم إستراتيجية مبرمجة لها .

• التكوين على العمل: عبارة عن عدة تعليمات يتلقاها العامل و تتعلق بواجبات الوظيفة العامة .

ب) التكوين أثناء الخدمة: هذا التكوين يكون بعد إلتحاق الفرد العمل وقد يتم تكوين كل العاملين الحاليين و بالتالي رفع

وتحسين من مستوى أدائهم الوظيفي و يتمثل في نوعين آخرين من هذا التكوين هما:

• التكوين في العمل: يتعين على المدراء إعطاء عدة تعليمات للعاملين وإرشادهم لإنجاز تلك المهام .

• التكوين خارج العمل: أي إنقطاع العامل على العمل لفترة وجيزة و الإلتحاق بالبرنامج التدريبي الذي يعقد خارج

المنظمة .

1-2 حسب المكان :

أ) التكوين داخل المؤسسة: يكون هذا التكوين عبر تنظيم دورات تكوينية للعاملين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي

حسب المؤسسة التي ينتسبون إليها.

ب) التكوين خارج المؤسسة: يكون هذا التكوين بإتاحة الفرصة للمتكونين للالتقاء بأفراد جدد من جهات عمل مختلفة لتبادل

الخبرات و التجارب.

1-3 حسب الأهداف :

نجد العديد من أنواع التكوين نذكر منها مايلي :

أ) تكوين المهارات والقدرات: يعني زيادة قدرة الإداريين على تأدية مهام معينة و رفع كفاءتهم في الأداء .

ب) تكوين لتحديث المعلومات: في هذه المرحلة يكتسب العامل معارف و معلومات جديدة تفيده في مجال عمله .

ت) التكوين للترقية: رفع و تحسين الإمكانات العملية لدى الموظف و بالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديه .⁵

ث) التكوين السلوكي: يتبع العاملون و الموظفون في أداء عملهم وجهات نظر و هذا التكوين يهدف إلى تغيير الطبع

لديهم و تحسين سلوكياتهم بما يوافق نمط العمل و بالتالي نشر الاحترام بينهم و توليد روح العمل الجماعي لديهم .

⁵ هاشم حمدي رضا ،التدريب الإداري المفاهيم والأساليب،دار الراجحة للنشر والتوزيع،عمان،طبعة 1 سنة 2013،ص53...57

2) أهداف التكوين :

يهدف التكوين إلى إكتشاف المهارات و الإتجاهات و السلوكات المرغوبة و المطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم ، وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

2-1 الأهداف بالنسبة للمؤسسة : يحقق التكوين العديد من الفوائد للمؤسسات ويساهم في زيادة الإنتاجية التي تعكس مهارة العامل إلى زيادة الجودة و حجم الإنتاج والرفع من مستوى المبيعات .

- التقليل من حوادث العمل:فالتكوين الجيد يعود على الأسلوب في العمل و كيفية أدائه يؤول إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث
- تحقيق الإستقرار في التنظيم و الإستمرارية: ثبات التنظيم أي القدرة على الحفاظ على الفاعلية و يتطلب توفر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم .

2-2 الأهداف بالنسبة للفرد :

من بين الأهداف المرسومة داخل المؤسسة و التي يطمح المسير لتحقيقها في المدى القريب و المدى البعيد لدينا مايلي⁶:

- رفع مستوى أداء العامل والرضى الوظيفي وثقته بالمؤسسة .
- تنمية المعارف،الكفاءات و المهارات إذ تحتاج كل منظمة كيف ما كان نوع نشاطها على تطوير قدرات أفرادها على كل المستويات .
- تحسين فعالية أساليب العمل ويكون بالمعرفة الجيدة للإجراءات و الأساليب العملية المختلفة ,
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف الأقسام وتقوية الإتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات التابعة لكل منشأة ,

⁶ د. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية،مديرية النشر لولاية قالة،2004، ص 100-101

- توجيه العمال الجدد و إدماجهم في المؤسسة .
- تسهيل التكيف مع المتغيرات الحيوية وتحسين بيئة العمل.

المطلب الثالث: تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة إعداد و تنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه أنواعه و الأفراد المعنيين بالتكوين و أمور هامة سيتم التطرق إليها فيما يلي :

1) تحديد الإحتياجات التكوينية :

يؤكد أحد المفكرين أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب و تحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات " .⁷

ومن الضروري أن تتركز برامج التكوين على إحتياجات المؤسسة في التكوين ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة و المسبقة لإحتياجات مختلف المصالح،الوحدات و المستويات و تحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين .
و يتم تحديد إحتياجات التكوين على ثلاث مستويات :

- التحليل التنظيمي : يساهم في تحديد إحتياجات التكوين على مستوى المنظمة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية. ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية، الفاعلية و النمو.
- تحليل العمليات : يتم هذا التحليل بعد إجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة مما يمكن من اكتشاف المشاكل و أسبابها و إيجاد حلول لها ، و كذا إتباع الأساليب العملية لتجنب حدوثها في المستقبل .
- التحليل الفردي : وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات و القدرات) و مقارنتها بالموصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية و من ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تكوين ذاتي .⁸

⁷ السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، طبعة الأولى، سنة 2001، ص 23

⁸ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 104، 103، 102.

و يتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات وملفات التقييم وبرامج تسيير المسار الوظيفي... الخ

2) تصميم البرامج التكوينية :

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني الذي يتضمن عدة خطوات أهمها :

تحديد الأهداف التكوينية ، وتحديد واختيار المتكويين ثم تحديد أماكن التكوين ، اختيار أساليب التكوين.

أ- تحديد أهداف البرامج التكوينية :

يعتبر تحديد الأهداف التكوينية الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التكويني بالاعتماد على الإحتياجات التكوينية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. وتكون

هذه الأهداف واضحة ودقيقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين. ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف،

بمحتويات البرامج التكوينية وكذلك مختلف المعارف،المهارات،المواقف،السلوكيات

والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية.⁹

ومن هنا يمكن أن نذكر عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالآتي:

- ✓ امتلاك المتكويين مهارات جديدة في مجال تخصصه لتطوير قدراته العملية لتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء .
- ✓ اكتساب المتكويين قيم واتجاهات جديدة في مواقف معينة.
- ✓ إمداد (تزويد) المتكويين بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية .

ويجب أن تتضمن هذه الأهداف مايلي :

- ✓ أن تكون أهداف واقعية يمكن تحقيقها .
- ✓ تكون منسجمة مع سياسات المؤسسة .

⁹ حدادوي وسيلة،مرجع سابق ص104

✓ ان تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعارف و المعلومات والمهارات .

ب- مضمون البرامج التكوينية :

تأتي هذه المرحلة بعد تحديد أهداف البرنامج التكويني التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية وتطورها وأيضاً توضح طبيعة التكوين .
هذه العملية بمثابة المستوى التكويني لا بد أن تتلاءم مع طبيعة المتكونين ومستواهم
وأيضاً نوعية التكوين .

وعند صياغة مضمون البرنامج يجب أن تراعي مبادئ أساسية أهمها :¹⁰

✓ مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين .

✓ التركيز أكثر على المتكون و ليس على المكون .

✓ الجمع بين الناحية النظرية و العملية (التطبيقية).

✓ يجب مراعاة الدقة والموضوعية و الحدائة .

✓ الإلتزام بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني .

✓ يجب على الأفكار أن تكون متماسكة و متتابعة و واضحة.

✓ أن تكون مصاغة بلغة سليمة و واضحة .

✓ يجب أن تتلاءم و تتناسب مع مستوى المتكونين الذين يشتركون في البرنامج .

✓ أن تتناسب مع الزمن المقدر للبرنامج التكويني .

ج - اختيار أساليب التكوين و الوسائل المساعدة :

الوسائل المساعدة أي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة (Datachouw) والسبورات المثبتة والمتحركة أو أجهزة الإعلام الآلي.

أما الأساليب فهي الطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب .

*ومن هذه الأساليب نذكر الأكثر استخداماً و التي تتمثل فيما يلي :¹¹

¹⁰ عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2008، ص322، 321

¹¹ الدكتور حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص105-106

- **المحاضرات:** وهو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامة.
- **دراسة الحالات:** تستخدم لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يتوجب عليه تحليلها، ومن ثم إتخاذ القرار المناسب و كذا أسلوب العلاج.
- **تقمص الأدوار:** وهو أسلوب ضروري لاكتساب مهارات التصرف في مواقف مختلفة .
- **المحاكاة و المباريات:** طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات التشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة .
- **الندوة (ورشة العمل):** وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمال .

د) تحديد المكونين و المتكونين:

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

- دوره كمكون - دوره كباحث

- دوره كمنصاح - دوره كمستشار

- دوره كمرشد - دوره كمبدع / مبتكر

- دوره كمصدر للمعلومات - دوره كمخطط

- دوره كمقيم - دوره كإداري

* ومن المهارات التي يجب أن تتوفر لدى المكون نذكر:

مهارة التفاعل - مهارة الاتصال - مهارة الإنصات - مهارة الإقناع - مهارة العرض والتقديم

-مهارة التقويم، مهارة الملاحظة، مهارة استخدام لغة الجسم، مهارة استخدام الوسائل المساعدة.

كما يجب على المكون أن يتحلى ببعض الصفات هي:¹²

● تحديد المشاركين في عملية التكوين (المكونين):

يعتمد تصميم برامج التكوين على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتكوين ويمكن تصميم البرنامج من خلال:¹³

- لتكوين وإدماج العاملين الجدد: أي تعريفهم بمنتجات المنظمة وخدماتها وكذا هيكلها ومستوياتها والمهام الخاصة بكل إدارة ومصالحة.
- لتغيير سلوكيات العاملين في الخدمة: سواء لتحسين أدائهم أو تهيئتهم لوظائف جديدة .
- لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات: الأنشطة التي تتلاءم مع احتياجاتهم وشخصياتهم .
- لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة .
- لتهيئة مدربين: حيث تهتم المنظمة بتكوين بعض أفرادها الذين لديهم القدرة على توصيل المعارف.

ه- تحديد زمان ومكان التكوين :

➤ بالنسبة لزمان التكوين: تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام، أسابيع ..) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية ونهايتها و فترات الراحة وتناول الوجبات وعدد الساعات المرصدة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري والعلمي للمتكونين وارتباطات المكونين.

➤ بالنسبة لمكان التكوين: يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف التكوين وإمكانيات المنظمة فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المنظمة تريد تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقييم مركز تدريب خاص بها.¹⁴

3) تنفيذ البرامج التكوينية:

تأتي مرحلة تنفيذ البرامج سواء داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية .

¹² مدحت محمد أبو نصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2008، ص 189

¹³ حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 104 - 105

¹⁴ حمداوي وسيلة، نفس المرجع السابق، ص 105

هذه المرحلة هي إدارة البرنامج و تجسيده ميدانيا، حتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جمع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (بشرية، مادية) ومعرفة نوعية المكونين و نوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، مدرجات، مخابر) وتنظيم طريقة جلوس المتكونين و توفير الوسائل المساعدة و ضبط القوائم الاسمية للمتكونين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم بالإضافة إلى توقيت سيرورة الجلسات التكوينية وفترات الراحة و أماكن الإقامة في ظل هذه الظروف و يجب أن تضبط وتوصل الفرد أو مجموعة من الأفراد للمتابعة اليومية من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

4) تقييم البرامج التكوينية:

هذه المرحلة تعتبر الأخيرة من المراحل التكوينية وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني الارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها .

أ) تعريف تقييم التكوين :

هناك تعريف عديدة لبعض المفكرين والباحثين نذكر منها:

Mike Wills يعرف تقييم التكوين على أنه: سلسلة من الإختبارات والتقويمات والتحريرات المصممة للتأكد من أن

التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.¹⁵

ويرى جرينيل **Grinnel** أن التقييم هو الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.¹⁶

فتقييم التكوين هو عملية تهدف إلى قياس مدى ما تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية .

ب) أسس وعناصر تقييم عملية التكوين :

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم إلا أن الكثير من منظمات الأعمال لا يقومون به على أساس علمي ومنهجي.¹⁷

¹⁵ مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع السابق ،ص204

¹⁶ مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع السابق ، ص204

¹⁷ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ص106

ولكي يتم التقييم بطريقة سليمة يجب مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها :

- الاعتماد على المنهج العلمي .
- يجب أن يكون التقييم عملية مستمرة .
- ان يكون التقييم بشكل موضوعي وشامل .
- تحديد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد.
- في ضوء التغيير التي تحدث في برامج التكوين يجب إعادة المنظر في برنامج التقييم من حين لآخر .

أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين نذكر :

المتكون، المكون، القائمون على التكوين، البرنامج التكويني، نتائج التكوين .

ج) طرق تقييم عملية تكوين الموظفين :

يمكن الاعتماد على العديد من الأدوات في عملية تقييم التكوين كالملاحظة و المقارنة و المقابلات إضافة إلى المؤشرات الإختبارات و تقارير تقييم الأداء .

ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتقييم برامج التكوين للتأكد من تحقيق أهدافها المنتظرة مسبقا و يمكن إجراء التقييم باستعمال

عدة طرق أهمها: آراء المشاركين ، تغير في السلوك ، التكوين المحقق فعلا .¹⁸

➤ **آراء المشاركين:** وهي طريقة شائعة في أغلبية المنظمات، تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون، الخ، وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ إلا أنه لا يقيم البرنامج التكويني بدقة كما أن آراء المشاركين تكون مختلفة و غير موضوعية.

➤ **التغيير في السلوك :**

يتم التأكد في هذه الآلة من تغيير سلوك المشارك سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك

المشاركين و تقييمه سواء بتوجيه بعض الأسئلة لهم أو لرؤسائهم.

¹⁸ د. حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص106، 107.

➤ التكوين المحقق فعلا :

يقوم المسؤول في هذه الحالة بتقييم أداء المشاركين بعد فترة ومقارنته بالأداء السابق. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تهدف إلى تزويد المشارك بمعارف و مهارات محددة تعكس مباشرة على أداء العامل.

المبحث الثاني : ماهية الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء و تحسينه

- يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين في إطار المؤسسات فهو يعد مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام ، و بذلك نتطرق إلى المفاهيم التالية:

1. مفهوم الأداء :

التعريف الأول: يعرف الأداء على أنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال .

التعريف الثاني: يعرف الأداء على أنه "هو تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.¹⁹

التعريف الثالث : يعرف أيضا الأداء بأنه ذلك الناتج الفصلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، و يؤثر هذا الأداء بمقدار

استغلال الفرد لطاقته و إمكاناته و في نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.²⁰

التعريف الرابع: يعرف الأداء أيضا على أنه تلك " الأنشطة و المهام المختلفة التي يقوم بها الفرد التي تكون عمله خلال فترة زمنية محددة.²¹

¹⁹ أنور أبو موسى و يحيى كلاب، الإحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012/2011، ص30

²⁰ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة،

فلسطين، 2009، ص64

²¹ طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص93 .

التعريف الخامس: الأداء هو ذلك النشاط الذي يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، و يتوقف ذلك على القيود العادية لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

التعريف السادس: هو عبارة عن نتائج نشاط مؤسسة أو استثمار خلال فترة زمنية محددة و تعني بالانجليزية
PERFORMANCE.

التعريف السابع: كما يعتبر أيضا الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد²².

التعريف الثامن: كما يكون مفهوم الأداء الناتج المرغوب التي تسعى المنظمة لتحقيقها²³.

- و من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء على أنه مدى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق بها الموظف متطلبات و

مستلزمات $\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$ الوظيفة.

- وفي إطار المؤسسة والتنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي تنتجها النظام في شكل سلع و خدمات.

- وبصفة عامة فان أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة²⁴.

شكل 1: يوضح معادلة الأداء عند د. مدحت أبو نصر

المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص 65.

²² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، مصر، 2003، ص 219 .

²³ خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة ، الأردن ، 2009، ص 383.

²⁴ مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 ، ص 65 .

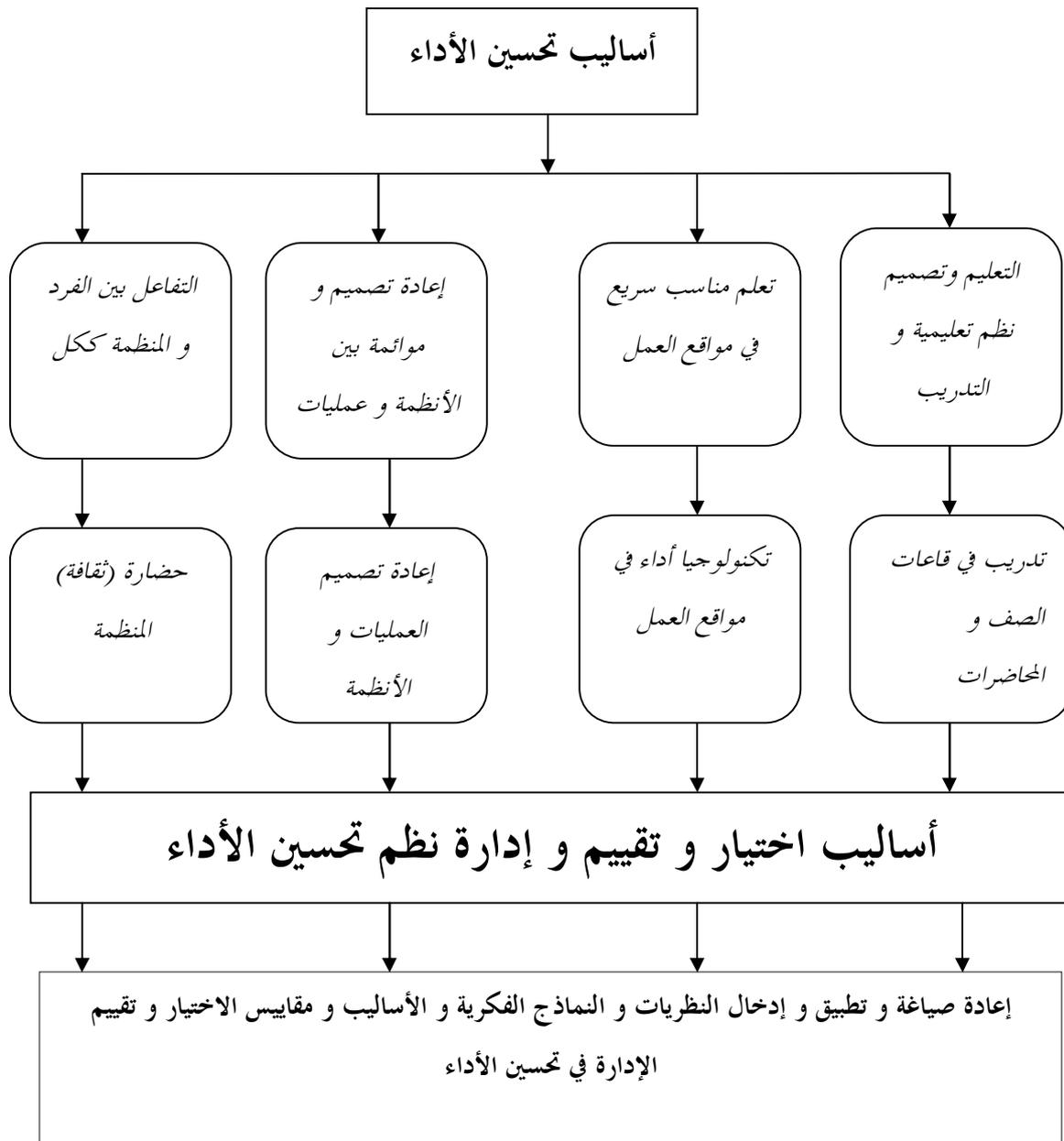
2. مفهوم تحسين الأداء:

- عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها طريقة منظمة و شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.
- كما يقصد بتحسين الأداء الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحسين إنتاجية العمليات و المخرجات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا و الموظف و الموارد بالطريقة المثلى.
- و يتطلب تحسين الأداء تجميع الوظائف في فئات على التماثل في الواجبات والمسؤوليات ، لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضل على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.
- ومن أجل تحسين الأداء يتطلب من أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية الجودة - الإنتاجية - التقنية - التكلفة.²⁵

²⁵ فهدني محمد السعود، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 999، ص 26.

نموذج دين ورايبيلي في تحسين الأداء :

طور هذا النموذج الشامل من بيتر دين و دافيد رايبيلي (1997) و يعرضه عبد الباري إبراهيم درة في الشكل التالي:



شكل 2: نموذج دين ورايبلي في تحسين الأداء²⁶

3. خطوات تحسين الأداء :

يوجد عدة خطوات لتحسين الأداء و منها ما يلي :

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأداء، و يرتبط بهذه العملية مفهومين في تحليل بيئة العمل:
 - أ. **الوضع المرغوب :** و يصف الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية و أهداف المؤسسة.
 - ب. **الوضع الحالي "الفعلي":** يصف مستوى أداء العمل و الإمكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- **الخطوة الثانية:** البحث عن جذور المسببات ، ويتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط . و لكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين و تطوير الأداء.
- **الخطوة الثالثة:** اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة، لذا يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه ، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية و الأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة و المنافع المتوقعة.
- **الخطوة الرابعة :** تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة ، بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، نظم نظاما للمتابعة و يتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ، و تحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة و الغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

²⁶ د.مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، نفس المرجع، ص155.

- **الخطوة الخامسة :** مراقبة و تقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب و الحلول لها آثار مباشرة في تحسين و تطوير الأداء ، و يجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء و تجنب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب، و بهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها و الاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.

المطلب الثاني:معايير و محددات الأداء:

تحدد معايير الأداء النتائج المنتظرة من عمل الموظف ، ولكي تكون هادفة ، يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف و يتقبل تلك المعايير . و في هذا المطلب سنتطرق إلى هذه الخطوات:

1. معايير الأداء :

- يقصد بمعايير الأداء الشروط أو الموصفات لخصائص الأداء المقبول ، و لقياس الأداء لابد من وضع معايير ، يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و ماهية التفاعل بينهما، وهذا الأمر ليس بالسهل و ذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى أداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال .
- وفي هذا الجانب يرى "علي غربي" و آخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء كان يتعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسي، أو انجاز المهام المطلوبة ، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال المعايير التالية: الملائمة ، الفعالية، الكفاية .
- بينما يحصر البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي :²⁷

²⁷شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس، 2010/2009 ، ص72.

- **الجودة** : هي عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان و التميز في وقت محدد .
 - **الكمية** : هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانيات الفرد و لا يتعداها و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم ، لأن ذلك يعني بطيء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي و اللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء.
 - **الوقت** : ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل: فهو لا يقدر بثمن ، وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لانجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.
 - **التكلفة**: وهو عبارة عن عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.
- و يقاس الانحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.²⁸

2. تحديد معايير الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم تقرير المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة و محددة خاصة من وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة و المشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة و توصيف الوظيفة. وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب و دقيق فان ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة الى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين ، و هناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس و تحديد معايير الأداء و هي :

أ. **الاستراتيجيات وثيقة الصلة** : فهذا ينبغي أخذه في الحسبان عند وضع معايير الأداء على مستوى العاملين من حيث درجة أو مدى الاستجابة لخدمة العملاء.

ب. **ضعف المعايير** : و هذا يعني أنه إذا لم يتم وضع المعايير في نطاق إمكانيات و قدرات و مسؤوليات الأفراد ، فان هذه المعايير سوف تعاني من الضعف و جوانب القصور المتعددة خاصة إذا كانت هذه المعايير غير كمية ، مثل معيار خدمة العملاء، فكلما كانت المعايير غير كمية وقابلة للقياس كلما كان ذلك أفضل مثل إيرادات المبيعات، حجم الأرباح، حجم المبيعات، ومعدلات الغياب.

²⁸ د.مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 204، 2012، ص138.

ت. تشوه المعايير : فكلما يكون المعيار ناقصا أو ضعيفا ، فانه قد يكون مشوها ، حيث توجد عوامل خارجية تؤثر في الرقابة على العامل أو الموظف والتي تؤثر على أدائه .

ث. الثبات أو الصدق : يشير مبدأ الثبات إلى استقرار وتماسك و متانة معيار الأداء ، وهو يعكس المدى الذي يتمكن الموظف من خلاله الحفاظ على المستوى المؤكد للأداء.

وفي جميع الأحوال و بالإضافة إلى ما سبق يفضل أن تكون المعايير : مكتوبة، محددة، واضحة ، عادلة قابلة للقياس ، معلنة.²⁹

*الأسباب الغير متطابقة مع معايير الأداء :

كما أنه توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ، ومن هذه الأسباب :

- أ. أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- ب. البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع و المشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد ، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
- ت. بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد و نظم الحوافز والمكافآت و الأجر والترقية والعلاقات الإنسانية وغيرها.
- ث. أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد.³⁰

3. محددات الأداء:

إن الأداء لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، أما البعض الآخر فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد

²⁹ د.سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء، دون طبعة، جامعة قناة السويس، 2009، ص 60 61 .

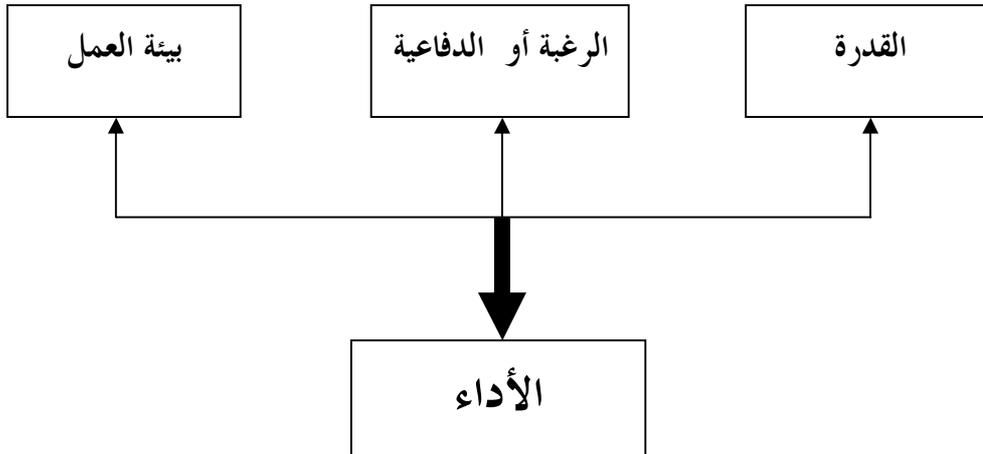
³⁰ د.سيد محمد جاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء، دون طبعة، جامعة قناة السويس، 2009 ، ص 94.

فقط على قدراتهم ، و إنما يعتمد أيضا على دافعيتهم و دافعية الأفراد لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة قليلة على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد .

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

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}^{31}$$

وهناك من يرى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية كالتالي:



شكل 3 : يوضح محددات الأداء

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

³¹علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 28.

- يفسر لنا هذا الشكل أعلاه بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام، و يمكن أن نتطرق إلى ذلك بالتفاصيل التالية:

- **الدافعية الفردية** : التي بفضلها يتم نجاح المؤسسة و فعاليتها، فلذلك يجب على المديرين أن يهتموا بمستخدميهم ويحترمون طبيعتهم البشرية ، و يراعون الاختلافات الفردية بينهم، وللحصول أيضا على فهم أفضل للأفراد و مزاياهم و قيمهم المختلفة، فان على الإيرادات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم ، تنوع أدائهم ، ميولهم، خلفياتهم البيئية، اهتماماتهم... الخ). لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم.³²
- **بيئة العمل**: وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها، وتتمثل في النواحي الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية و القوانين الخاصة بالمنظمة ، و مجموعات العمل الرسمية و الغير الرسمية ، و أنماط الاتصالات و أسلوب القيادة ونظام الأجور و الحوافز و المهارات المتوفرة.³³

و هناك بعض الباحثين حددوا الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في متغيرات رئيسية و التي هي كما يلي :

- **الجهد المبذول** : و يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات**: و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و تتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.
- **إدراك الدور**: يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإلتقان من كل محددات الأداء، بمعنى أن الفرد عندنا يبذلون جهودا فائقة و يكون لديهم قدرات متوقعة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، و بالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، نفس الشيء إذا كان الفرد ينقصه القدرات أو ينقصه الجهد اللازم.

- بعد كل هذه المفاهيم يوضح لنا أنه يوجد عدم اتفاق في الباحثين حول محددات الأداء، وذلك يعود إلى بعض الأسباب:

- أن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون نفسها في منظمة أخرى
- أن محددات فئة معينة من الأفراد ليست نفسها محددات الفئات الأخرى

³² محمد أحمد الحراشة، سامر عبد الحميد البشاشة، أثر حاجات ماكلندا على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد 2، 2006، ص 6.

³³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل النشر والتوزيع، الأردن، ط2 ، 2004، ص 325.

- أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.³⁴

المطلب الثالث: تقييم الأداء و خطواته

عندما يتكلم الناس عن إدارة الأداء يفكرون عادة في تقييم الأداء فقط . وقد ظلت نظم التقييم لسنوات عديدة تميل إلى التركيز على عملية الأداء (و محاولة إعطاء تقدير للسلوك أو القدرات) أكثر من تركيزها على النتائج المتصلة بالأهداف الشخصية المشتقة من الأهداف الواردة في الخطة المؤسسية.

و حاولت نظم كثيرة في وقت أقرب دمج تقييم كلا البعدين و فشلت عادة في مهمة المساعدة على تحسين أداء الفرد . فما الحاجة إلى القيام بذلك طالما أنه لن يؤدي إلى تنمية الفرد و المنظمة معاً؟ و عندما يحدث ذلك تتحول مقابلة تقييم الأداء السنوية إلى أحد الطقوس أو الشعائر التي يبغضها الجميع.

لذا يجب أن نجد طريقة جيدة لتقييم و إتباع خطوات أداء أفراد و جعل هذه العملية تنموية بالنسبة لهم و للمنظمة على حد سواء.

1. تقييم الأداء :

أ. تعريف تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة. و لقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم . فعلى حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية، و يرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة،

³⁴ خالد حمدي العربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص51.

و على حين يرى أحد الباحثين أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية، يرى الآخر أنها عملية مستمرة و مصاحبة لتدفق الأنشطة.

ومن التعريفات المتاحة عن تقييم الأداء نذكر :

1. تقييم الأداء هو عملية تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداء العاملين و تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتقويم و ترشيد هذه الأنماط و المستويات .
2. **تقييم الأداء:** هو مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع و مراجعة و مشاركة و إعطاء و استخدام المعلومات المتجمعة من و حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.
3. **تقييم الأداء** هو عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل كل أوجه السلوك الوظيفي أخذا في الاعتبار فاعلية العاملين و مدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة و مسئولياتها.
4. **تقييم الأداء** هو قياس أداء أنشطة الموظف/ العامل بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل .
5. **تقييم الأداء** هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين.
6. **تقييم الأداء** هي العملية التي تهدف إلى مراجعة و استعراض الأداء على أسس واضحة و برنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل و تحفيز العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم.
7. **تقييم الأداء** هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات و ما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكمل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل و دقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة.

– أما تعريفه لغويا: يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. و تقييم أداء هي عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات و

سلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الأداء الحالي / الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المنظمة.

ب. أهداف تقييم الأداء :

حدد كل من جيل و واشر GILL & LOCHER أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي / الحالي.
- إحدى طرق تحديد احتياجات التدريبية للعاملين .
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

و يمكن إضافة الأهداف التالية لنظام تقييم الأداء:

- إرجاع الأثر (التغذية العكسية) للمرؤوسين عن كيفية أدائهم لأعمالهم و اقتراح التغييرات المطلوبة.
- تحفيز المرؤوسين سواء بالاعتراف بالأداء الجيد أو الحث على تحسين الأداء المتواضع.
- تبرير الزيادة أو النقص في الراتب أو إعطاء الحوافز أو منعها ، أو الترقية أو عدم تنفيذها ، أو الاستمرار في الوظيفة أو خفض الدرجة الوظيفية أو إنهاء الخدمة.

ج. مجالات تقييم الأداء:

هناك آراء عديدة في تحديد مجالات تقييم الأداء منها :

- المعلومات – الاتجاهات – المهارات – تحقيق الربح – النمو – رضا العاملين – رضا العملاء – التجديد و الابتكار – المهارة
- في أداء المهام – الانضباط و الالتزام بالمواعيد – نمط التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء – مهارات الاتصال و القيادة و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات للرؤساء.

2. خطوات تقييم الأداء:

1. معالجة شكاوي العملاء.
2. تقارير العمل وحضور اجتماعات الادارات.

3. الابتكار والتطوير في العمل.

▪ السلوكيات الشخصية والتي يندرج تحتها:

1. الدافع الي العمل وزيادة الانتاج.

2. السلوك الوظيفي اثناء العمل وحسن الخلق وغيره.

3. القدرة علي العمل دون رقابة وتقبل الانتقادات البناءة.

▪ الالتزام في العمل:

1. الالتزام بسياسات المنظمة او الشركة مادامت في الصالح العام، والالتزام بإجراءات وأساليب العمل.

2. الإخلاص في العمل للشركة والحفاظ علي ممتلكاتها وإنتاجها.

3. ويتم تقييم أداء العاملين بأي مؤسسة أو شركة حسب القواعد السابقة وإعطائهم التقدير الخاص بهم وعلي

اساس المعايير السابقة تتم حركة التنقلات والترقيات داخل الشركة وذلك من شأنه أن يسهم في تطوير وزيادة

الانتاج .ذا كنت تريد الحصول على القيمة القصوى من تقييمات الأداء التي تجريها، فعليك أن تبذل قدرًا من الجهد في

عملية التقييم وتقييم الأداء المثالي.

وتقييم الأداء المثالي يُعد في الحقيقة عملية ذات خطوات ثلاث.

ولنناقش الآن إبدأً هذه الخطوات الثلاث، الواحدة تلو الأخرى، والتي جاءت خلاصة لتجارب العديد من الخبراء والتنفيذيين ثم

نناقش ما يجعل هذه الخطوات مهمة لأداء الوظيفة على النحو السليم:

الخطوة 1: التقييم وتحليل الوظيفة:

إن الموظف الذي يُدرج في خطة تقييم الأداء ينبغي أن يكون بنفس استعدادك لعملية تقييم الأداء. فالمقابلة التي يجري التقييم في

أثنائها هي الوقت الذي يحق للموظف كي يناقش أي مشكلات يواجهها في العمل، وكي يطلب منك النصيحة بخصوص

تقدمه المهني. ولذا فإن استدعاء الموظف إلى مكتبك في اللحظة الأخيرة حتى تلتقي به لتقييم أدائه لا يُعد غير منصف فحسب،

ولكنه يوحي أيضًا بأنك تحاول أن تتجنب شيئًا ما.

أفضل طريقة تعد بها نفسك وموظفك للجلسة هي أن تقوما بملء بيانات نموذجين تكميليين يغطيان مجالين أساسيين، وهما:

- 1- تحليل الوظيفة، الذي يُعد تحليلًا وتقييمًا لما توجهه الوظيفة ذاتها. يحدد هذا النموذج المجالات التي يمكن الاعتماد فيها على الموظف، كما يقدر الدرجة التي يمكن بها الاعتماد على الموظف في كل من هذه المجالات.
- 2- مراجعة الأداء و عادات العمل، حيث تعطى درجة لتقييم كل سمة من سمات الموظف.
- يمكنك أن تقوم بنفسك بإعداد النماذج التي تلائم احتياجاتك وقدمها لموظفك قبل جلسة التقييم بثلاثة أو أربعة أيام (وعطلات نهاية الأسبوع لا تُحسب)، ثم اطلب منه أن يأتي إلى الجلسة مستعدًا لمناقشة ما يلي:
 - الأداء الوظيفي منذ آخر جلسة مراجعة.
 - الأهداف المهنية الشخصية.
 - المشكلات أو مصادر الإزعاج في الوظيفة الحالية.
 - الأمور التي يود الموظف أن تتغير بالنسبة له، وبالنسبة للقسم ككل.
 - يُطلب من الموظف أن يذكر كل المسؤوليات الوظيفية الرئيسية، وأن يقدر قيمة لكل منها في ضوء الوقت الذي يقضيه في أداء كل من تلك المهام. وفي نفس الوقت، عليك أن تقوم أنت أيضًا بملء بيانات نفس النموذج لموظفك، مقدمًا رؤيتك لما توجهه وظيفتك.
 - عندما تجرب ذلك لأول مرة، ستجد أن الفرق بين إدراكك وإدراك موظفيك لوظائفهم قد يكون فرقًا موحياً. دعنا نستمع الآن لما قد يتعلمه أحد المشرفين عندما يجرب هذا الأسلوب للمرة الأولى.
 - إن نموذج تحليل الوظيفة الذي تقدمه للموظف هو في الأساس ورقة بيضاء بها مساحات لذكر المهام والمسؤوليات الوظيفية، وأهداف هذه المهام، والنسبة التي تشكلها تلك المهام من الوظيفة. أما نموذج مراجعة الأداء/ عادات العمل، فيجب أن يحدد تلك السمات التي تعتقد أنها تخص الموظف ووظيفته.
 - يجب أن تقوم أنت والموظف، كل على حدة، بتقييم أدائه وعادات عمله وفق مقياس متدرج من 1 إلى 5 لكل سمة. ربما تجد أن نفس النموذج ينطبق على جميع موظفين: وربما تجد ضرورة لتعديله بحيث يناسب كل فرد تقابله. لا تنس أن تتأكد من منح الموظف وقتًا كافيًا لملء بيانات النموذجين، والتفكير فيما قد يود أن يناقشه معك في مقابلة التقييم. وبعد ذلك ستكون مستعدًا للخطوة 2.

الخطوة 2: مقابلة التقييم

- ربما تكون حتى الآن تبدأ عملية تقييم أداء دائماً بالقفز مباشرة إلى الخطوة 2. دعنا نناقش الفرق إذاً بين مثل هذا القفز وتقييم الأداء المثمر الحقيقي.
- إن عديداً من المشرفين يبدوون أي مقابلة لتقييم أداء بذكر شيء إيجابي عن الموظف، ما العيب في ذلك؟ لا شيء البتة. ولكننا نريد أن نتجاوز الجاملات السطحية، ونناقش سمات أدائية معينة تعجبنا في الموظف، وسمات أخرى تحتاج إلى تحسين.
- قديماً كان الموظفون ينظرون إلى تقييم الأداء بوصفه محنة عليهم خوضها قبل أن يعرفوا ما إذا كانوا سيحصلون على زيادة في الراتب أم لا، وكم ستكون هذه الزيادة، ومتى ستكون الترقية. وعندما تطلب من موظفك أن ينضم إليك في إحدى جلسات العمل، يمكن أن تغير ما لديه من توقعات مرتبطة بالتفكير في تقييم الأداء.
- إذا كان هذا الأمر جديداً على موظفيك، فقد تستغرق بعض الوقت حتى تجعلهم يلقون الحذر جانباً، ويتعاونون معك بصورة كاملة. ولكنك إذا اتخذت المدخل السليم، فلن تواجه كثيراً من العناء على الأرجح. فكّر في الأمر كما لو كنت تطلب من الموظفين أن يتحدثوا بأنفسهم عن موضوعهم المفضل.
- وضح من البداية أنك لن تناقش المسائل المالية في هذه الجلسة. طمئن الموظف على أنك ستعقد جلسة أخرى لمناقشة هذا الأمر في القريب العاجل. قد يستغرق هذا بعض الوقت لاستيعابه. ولكنه عندما يستوعب ذلك، سيتيح لك أن تتحدث فقط عن الأداء الوظيفي، ووضع الأهداف المستقبلية.
- ولأنك أعددت موظفك لمقابلة التقييم، فسوف يكون هناك الكثير الذي يجب أن يناقش. فبملاء النماذج التي سبق الحديث عنها سيكون لدى كل منكما تقييم مكتوب، يمكنكما مقارنته ومناقشته. كما أن الموظف قد اضطر إلى التفكير فيما يقوم به في وظيفته، وكيف أن ما يفعله يدعم أو لا يدعم مسيرته المهنية. والآن، بدلاً من قضاء وقتك في ترير وتوضيح ما أوصلك إلى مقدار الزيادة المقترحة في راتب الموظف، يمكنك أن تتحدث معه عن جودة أدائه بلا قلق من أن ملاحظاتك لا تعادل أي زيادة «مرتفعة» أو «متوسطة» أو «منخفضة». لقد أحسنت الإعداد لجلسة مثمرة حقيقية.

الخطوة 3: جلسة ما بعد التقييم

- في نهاية الأمر، سيكون عليك أن تناقش المسائل المالية مع كلٍ من موظفيك. ومع أن مثل هذه الجلسة ينبغي أن تكون منفصلة (فتم بعد التقييم بيومين أو ثلاثة على الأقل، فإن النتيجة النهائية ينبغي أن تعكس ما تم الاتفاق عليه في جلسة التقييم. على

سبيل المثال، أي مقابلة تم الاتفاق فيها على أن الموظف مستعد للحصول على ترقية لا بد أن تتبعها إما ترقية فعلية وإما تعهد بأن تمنح الترقية بمجرد أن تسمح بذلك الخطوط العريضة للشركة.

- ينبغي أن تكون حذرًا من أن تعد بأي شيء لن تستطيع أن تنفذه. فإذا كنت تعتقد أن مقدار الزيادة الذي ستعرضه على الموظف سيصيبه بالإحباط وخيبة الأمل، فكن مستعدًا لتوضيح الخطوط العريضة التي اتبعتها لتحديد هذه الزيادة.
- مع أن الراتب قد يشكل أهم مسألة في الجلسة من وجهة نظر الموظف، فعليك أن تنتهز الفرصة لمراجعة الأهداف التي وضعتها معًا للعام المقبل، ولتليخيص التقييم العام الذي أعطيته لأداء الموظف.
- ربما تكون لديك أيضًا بعض المسؤوليات أو التكاليف الجديدة التي تسندها إلى الموظف في هذه الجلسة.
- تأكد من توضيح العلاقة بين ما تمت مناقشته في جلسة التقييم والتكاليف الجديدة.
- أحط الموظف علمًا بأنك موجود لمساعدته في تعلم كيفية أداء أي مسؤوليات جديدة سيتولاها، وبأنك ستلتقي به في القريب العاجل لمناقشة مدى تقدمه نحو بلوغ أهدافه الجديدة.

المبحث الثالث: علاقة التكوين بأداء الموظفين :

- يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري و مقياس لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة و المجتمع . و خيارا لرفع التحدي و مسايرة التقدم التكنولوجي و تعميم الثقافات المهنية الجديدة. وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها و المحافظة على جودة خدماتها من جهة ، و من جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكن من تحسين مستواهم العلمي و المهني من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب ، لهذا سنتطرق إلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد و المجتمع ، و كذلك علاقة التكوين بتحسين الأداء.

المطلب الأول :أهمية التكوين بالنسبة للفرد

للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد، فهو يوسع و يقوم بزيادة فرص الترقية الوظيفية، و ما يترتب عليها من مكتسبات مادية و معنوية ، كما أنها تبرز العديد من العناصر من أهمها :

- يرفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء و الانحرافات و احتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.

- تحديث المعلومات و إثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية و المستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين و النظم و اللوائح المنظمة للعمل و العلاقات.
- إثراء الخبرات و التجارب و تبادلها و التعرف على المستجدات الفكرية و العملية ذات العلاقة بمجال العمل.³⁵
- التخفيض من الصراعات و النزاعات و الضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، و حل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الايجابية و أخلاقيات الوظيفة العامة و اجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني و الوظيفي للموظفين عن طريق التكوين و الوقاية من الانحراف و الفساد و استغلال الوظيفة لمصالح خاصة.

- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

- تطوير الدافعية للأداء.

- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

المطلب الثاني : أهمية التكوين بالنسبة للجماعة:

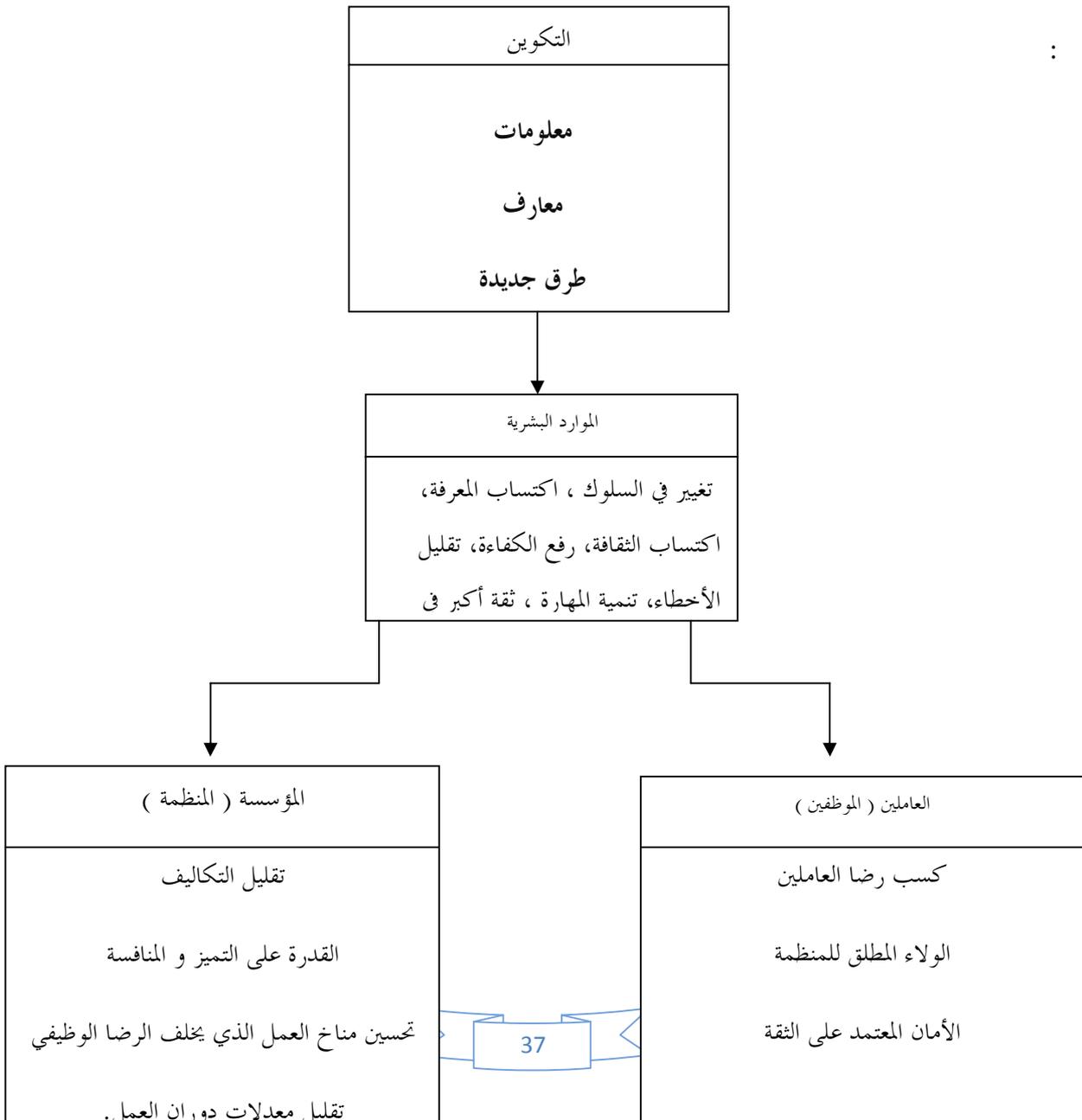
- ان تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود و برامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول و المؤسسات التي تحرص على النمو و البقاء.
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين ، والسعي من أجل تنميتها و بقائها، وزيادة فعاليتها ،

و بالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

- المساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و السياسية، باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة و المجتمع في نفس الوقت.

و الشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المنظمة:

³⁵ عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري و الأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2010، ص18.



شكل 4 : أهمية التكوين بالنسبة للموظفين و المؤسسة

المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء و التدريب ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص104.

- و حسب الشكل نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين و المؤسسة. حيث تتمثل أهمية في كسب رضا الموظفين و خلق لديهم روح الولاء لمؤسستهم و ثقتهم بها.
- أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم و متابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز الى سرعة أداء المهام و اتقانها و المحافظة على التجهيزات من التلف و تقليل الغياب عن العمل ، بالاضافة الى القدرة

على التميز و الابداع و منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال و ذلك بتحسين نوعية الخدمات و جودتها ، و للتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي تقليل معدلات دوران العمل.

المطلب الثالث : علاقة التكوين بتحسين الأداء

ان التكوين هو النشاط الذي تليه المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، و من خلاله يزود الفرد بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات ، و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة و المؤهلة ، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب

على أنها الوظيفة المكتملة للتعين ، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين و تعيينهم ، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم، و للتكوين تأشيرات متعددة على أداء الموظفين و من أهمها :

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية ، الكمية ، و النوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب و دوران العمل.
- نوعية الموظفين بأهمية التكوين، و إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد و المستحدث في شتى مجالات العمل.
- كما أن للتكوين علاقة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة و خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية لصالح المؤسسة ، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها ، و بالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد و حل مشاكلهم في العمل و تحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.

أ. علاقة التكوين برفع أداء العامل داخل المؤسسة

إن رغبة الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم يكون من خلال برنامج التكوين، هذا الأخير يمكن أن يكون معدا و مصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية من أجل حل مشاكلهم و هذا من خلال:

- **زيادة فعالية برنامج التكوين لدى الأفراد:** لزيادة قدراتهم في العمل و تحقيق حاجاتهم و رغباتهم ، كما أنه من الضروري هئية النظام للمكافآت و الحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، و من الضروري أيضا

إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة و المشاركة في البرنامج حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما تعلمه الفرد.

• محتوى برنامج تكوين ودوره في زيادة الفعالية :

- من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لابد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي³⁶ :
- التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات و الخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين.
- ضرورة تحديد الأهداف وفقاً لنوع الأداء المطلوب حيث أن تحقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
- توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري.
- تخطيط و تصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع خبرات و خلفيات الأفراد العاملين.
- التخطيط لبرنامج التكوين وفقاً لأساس التدرج في عملية التقدم و التطوير، و بذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت و التكلفة.
- إختيار طرق تكوين متنوعة قدر الإمكان، حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة و تدعيم إيجابياتها.
- توفر المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

ب. أهداف و فوائد التكوين أثناء الخدمة :

ندكر منها :

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف و غايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره ، أو لشغله مناصب أعلى ، و بهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، و التي تحرك دوافعه لبدل المزيد في الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد و المؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله و أهميته و الآثار النفسية و الاجتماعية المتصلة به و المرتبة عليه، و كذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره و مع الجماعة و المؤسسة بصفة عامة .

³⁶ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)دار وائل للنشر، الأردن،2006،ص140

- معالجة مشاكل العمل الحالية و المستقبلية .
- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.³⁷
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعلياً و ما يجب أن يؤديه.³⁸
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي.³⁹
- تحسين نوعية الخدمات .
- تقليص المشاكل و تخفيف الحوادث.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- زيادة الاستقرار أو المرونة.
- إكساب للأفراد الثقة بالنفس و الخبرة.
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، و العمل في مواقع و أدوار وظيفية متعددة .
- رفع معنويات الأفراد.⁴⁰
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب ، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي.⁴¹
- تحقيق المرونة و الاستقرار في المؤسسة.

³⁷ عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص21.

³⁸ سفران علي منصور الشمراي، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية و اللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص16

³⁹ الخطيب رداح الخطيب أحمد ، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن ، د.ط ، 2006 ، ص 287.

⁴⁰ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد ، دار الجامعة ، بيروت ، 1991 ، ص 258.

⁴¹ منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1995 ، ص142.

خاتمة الفصل:

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال ، و الموارد الرأس مالية ما هي إلا عوامل مساعدة ، والإنسان بما يملكه من مهارات ، و يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من مسئولين عن إدارة المنشآت استخدام الموارد البشرية عالية المهارة و التميز و المحافظة عليها و ذلك بتطويرها و التكوين الجيد لها ولذلك فان محاولة دراسة كيفية إدارة هذه الموارد البشرية بكفاءة أصبحت ضرورية و حيوية في وقتنا الحاضر ، وهذا ما يستلزم وجود إدارة أو جهاز مختص ومما لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى

الممارسة العملية حيث ينقل كل معارفه وخبراته إلى مستوى المؤسسة من أجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة خاصة إذا ما أخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر اليوم وهذا في ظل حرية التنافس وجودة المنتوجات وأداء الأفراد.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

و فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع، تطرقنا الى بعض الدراسات مشابهة له بشكل كبير، أو تناولته بشكل تفصيلي، والتي توضح دور التكوين في تحسين أداء العاملين و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الدراسات العلمية السابقة التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع.

الدراسات السابقة :

I. دراسة قام بها بوقطب محمود تحت عنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة - " (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية و التسيير) ، جامعة محمد خيضر. بسكرة ، السنة الجامعية : 2014/2013.

حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية

-الإشكالية: كيف يسهم التكوين في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تتمثل في :

- كيف يساعد التكوين في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟
- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟
- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين بالنسبة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟
- كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

أهداف الدراسة :

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية .
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية .

- الكشف على مدى تأثير برامج التكوين و المكونون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة .
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين و اعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

نتائج الدراسة :

- للتكوين دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف .
- للمكون دور هام في إنجاح عملية تكوين الموظف .
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة .
- للتكوين علاقة بتحقيق الموظف أهداف المؤسسة .

II.دراسة قام بها كمال طلطي تحت عنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية : 2002/2003.

الإشكالية :

حيث تطرق فيها إلى الإشكالية التالية التي تتمثل في : ماهية التكوين بالإضافة إلى تقييم الأداء و علاقته بتحسين الإنتاجية

أهداف الدراسة :

- إظهار مدى تطبيق و ممارسة التكوين على مستوى المؤسسة الجزائرية .
- رفع كفاءة الباحث نفسه من خلال إطلاعهم على الأسس النظرية لهذا المصطلح (التكوين) .
- توفير مادة نظرية و ميدانية حول هذا الموضوع لزملائنا .
- تحقيق بعض الأهداف المسطرة من عملية التكوين و تأهيل الأفراد و هذا بتحقيق النتائج في كل دورة.

نتائج الدراسة :

- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها المرونة ، البساطة ، الثقة ، الإقتصاد الإقناع و القبول .
 - هناك قصور في تخطيط التكوين و يرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط و كثرة المتغيرات و نقص الوعي و المشكلات التموينية و وجود مفاهيم غير صحيحة على التكوين.
 - إن التحديد السليم للإحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين و تحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب و تحليل الفرد و الذي يحدد الأشخاص الملائمين.
 - هناك أساليب تكوينية عديدة ولكل منها مجال تنتج فيه أكبر فائدة ممكنة فتستخدم المحاضرات و المناقشات و المؤتمرات و التعليم المبرمج في زيادة المعرفة و تنمية المعلومات .
- III. دراسة قام بها بودويرة الطاهر و حموي نور الهدى تحت عنوان "دور برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة : دراسة ميدانية في مكتبات جامعة قسنطينة"

الإشكالية :

كيف تساهم برامج التكوين في تأهيل الموارد البشرية في المكتبات الجزائرية ؟

أهداف الدراسة :

- دراسة موضوع التأهيل و التكوين و تباين دورهما و أهميتهما في القطاع العملي .
- محاولة التعرف على كيفية تدريب الموظف حتى يكتسب صفات تأهله للعمل داخل المكتبات الجامعية.
- محاولة للكشف فيما إذا كانت برامج التكوين في تأهيل الموظفين للرقى بالمهنة.
- محاولة للكشف عن جهود المكتبات الجامعية من أجل تحسين خدماتها و توفير ظروف عمل أفضل لموظفيها.

نتائج الدراسة :

من خلال معالجة الموضوع بجانبه النظري و التطبيقي و بعد توزيع إستمارة الإستبيان تبين أن لبرامج التكوين دور في تأهيل الموارد البشرية من أجل الرقي بالمهنة و إتقان مختلف التكنولوجيات تماشيا مع عصر مجتمع المعلومات.

لقد لخصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة تبني مناهج و طرق علمية من أجل وضع البرامج التكوينية حتى تساعد على تحقيق الأهداف التي برمجت من أجلها .

IV.دراسة قامت بها بودوح غنية تحت عنوان " إستراتيجية التكوين في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية - بسكرة - (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه) جامعة محمد خيضر - بسكرة - السنة الجامعية : 2013/2012.

الإشكالية :

تطرق هذا البحث إلى الإشكالية التالية :

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

أهداف الدراسة :

تطرق الباحث إلى هدفين رئيسيين :

1.هدف علمي

- يعد موضوع التكوين في المؤسسات الإقتصادية (إنتاجية أو خدماتية) من مواضيع الساعة ، و منه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين في المؤسسات الصحية و أداء الموارد البشرية.
- جمع معلومات وافرة و متنوعة و القيام بتشخيص موضوعي دقيق المنهجية حول إستراتيجية منظومة التكوين على مستوى المؤسسة الصحية، أهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة .

2.هدف عملي :

- الوصول إلى وضع مجموعة من التوصيات و المقترحات للوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية عامة و المؤسسة الإستشفائية العمومية خاصة و محاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين.

نتائج الدراسة :

- يعتبر التكوين من العمليات الإدارية الهامة التي يجب الإهتمام بها في المؤسسة ، باعتبارها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فهي تخضع لعدة إعتبارات إذ يجب أن تتم وفق أسس علمية.
- ينظر إلى التكوين على أنه نظام فرعي ضمن النسق الكلي للمؤسسة.
- يتم تسخير مدخلات عملية التكوين و تنظيمها من خلال وضع إستراتيجية المنظمة.
- تتمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال عملية التكوين إل مخرجات ، و تشمل هذه المخرجات في أداء الموارد البشرية ، و ما طرأ عليها من تغيرات إيجابية لصالح الفرد و المؤسسة .

V. دراسة قام بها عبد العزيز نعمان بعنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية" مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - اليمن - السنة الجامعية : 2009/2008.

الإشكالية :

ما هي علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة على قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة و على المقارنة بين إتجاهات القيادات الإدارية و أفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الإحتياجات التدريبية ، إختبار المدربين،

تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، كما هدفت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب،

نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.
- أظهرت الدراسة أن أسلوب إختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتكويين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في إختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية .
- أظهرت الدراسة أيضاً أن عملية تقييم العملية التكوينية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الإستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التكوينية.

VI. دراسة قام عمار بن عيشي بعنوان "دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- السنة الجامعية: 2006/2007.

الإشكالية:

ما هو دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز موضوعي تقييم الأداء و التدريب في المؤسسات بالإضافة إلى ربط التدريب و البرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان المنافسة في السوق.

نتائج الدراسة :

هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى و تجرى كل شهر و هي مخصصة لمنح العلاوات و المنح للأفراد أما الثانية فتقوم بها المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من تقييم المهارات التي يتمتع

بها الأفراد العاملين أو لتقييم مدى إكساب الأفراد لمهارات إضافية وكذلك ينظر الأفراد العاملين بالمؤسسة على تقييم الأفراد على أنه مهم و نعتقد أن السبب عدم النظر إليه على أنه مهم جدا راجع إلى أن تقييم الأداء بالمؤسسة يتميز بعدم دقة عناصره و اتصافه بالعمومية.

VII.دراسة قامت بها ساعد قرمش زهرة بعنوان"دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة- السنة الجامعية : 2006/2007.

الإشكالية:

كيف يساهم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى أن التدريب في مجال الاعمال من أبرز القضايا التي تولي لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أساسي ألا و هو المورد البشري و الذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة و مواكبة التطورات و التغيرات البيئية بإعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر و الآلية المناسبة لمواجهة التطورات

نتائج الدراسة :

- إن نشاط التدريب في المنظمة يحتل مكانة هامة و حساسة في إدارة الموارد البشرية، علما بأن أهمية و ضرورة هذا النشاط لا يختلف ساء بالنسبة للمنظمات الكبيرة او الصغيرة، فالمنظمات الكبيرة يمكن أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية لإتمام العملية التدريبية، بينما يمكن للمنظمات المتوسطة و الصغيرة أن تلجأ لتدريب عاملها إلى تنظيمات خارجية .
- يعتمد المركب في إطار التدريب الداخلي لعامله بشكل كبير في التدريب المهني المتخصص و على التدريب الترقوي.
- غياب وصف كامل و دقيق لبعض مهام مناصب العمل في المركب مما أثر ذلك سلبا على عملية تحليل و تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد.

VIII. دراسة قام بها جفري بلال تحت عنوان "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرات قسنطينة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم إقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية :2009/2008.

الإشكالية:

حيث عالج الباحث الإشكالية التالية : ما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تتمثل في :

- كيف يتم تحديد الإحتياجات و تصميم البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- كيف يتم تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة؟
- ما هو واقع التكوين في المركب محل الدراسة ؟

أهداف الدراسة :

بناء على التساؤلات السابقة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى :

- توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة.
- بيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين في المؤسسة.

نتائج الدراسة :

- رغم تعدد التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين و المهتمين بمجالاته المختلفة، إلا أن هذه التعاريف تتفق جميعها في أنها تشير إلى التقدم أو التحسن أو التغيير أو التطوير.
- يرمي التكوين إلى هدف عام، و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و تعديل إتجاههم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر، و هو عرف كفاءة الأفراد و زيادة فعالية الأدوار التي يؤديها، الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها و زيادة فعاليتها و إفادة المجتمع على وجه العموم.

- تستخدم الإحتياجات التكوينية للتعبير عن معاني مختلفة، أحيانا للدلالة على عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين، و أخرى للدلالة على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها عن طريق التكوين، الذي يتم تحديدها من خلال تحليل المنظمة، تحليل الأفراد، تحليل الوظائف.
- تعتبر عملية تصميم البرامج التكوينية الترجمة الفعلية التي يسعى التكوين لتحقيقها، فهي اذا الوسيلة التي تربط الأهداف المطلوب تطبيقها من التكوين بالاحتياجات التكوينية و بالأدوات التكوينية مع بعضها البعض بغرض تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة .

الفصل الثالث:

دراسة حالة (مؤسسة **STARR** ستار)



تمهيد:

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصول السابقة إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين سنحاول قدر المستطاع إثبات ذلك بإحدى المؤسسات العمومية من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة STARR (ستار) وهي مؤسسة رائدة في مجال الأشغال العمومية حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول: سنتحدث عن مؤسسة STARR كمدخل لموضوعنا.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة STARR).

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبرز مفهوم عام للمؤسسة محل الدراسة و بعد ذلك سوف نعرض الهيكل التنظيمي لها .

❖ **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .**

أنشئت شركة الحفر و التخطيط و بناء و طلاء الطرق STARR في 15 ماي 1971. بمرسوم رقم 653\SP\71 وهي أول مجموعة في الغرب تشيد التجمعات الطرقية و الذي يقدر رقم أعمالها بأكثر 1630 مليون دينار جزائري ويقدر طاقمها العمالي حوالي 2500 عامل وقد احتلت المرتبة الأولى في قطاع الأشغال العمومية، مع مؤهلات في أعمال البناء الجسور و الهندسة المدنية، و هي دائما تسعى إلى التجديد في هذا المجال و الهندسة و الصيانة وهي شركة عاملة في قطاع الأشغال العامة بشكل عام وأعمال الطرق، الإسفلت، وحدات و الخرسانة الهيدروليكية وخاصة السدود وتأمل لإطلاقها في المستقبل القريب في الأعمال البحرية.

▪ **أعمال المؤسسة:** إن مؤسسة STARR (ستار) هي مقاولة ضخمة ساهمت و لا تزال تساهم بالقيام بالعديد

من الأعمال و توفير مناصب الشغل و من أهم أعمالها نذكر:

➤ **الأعمال الرئيسية:**

- أشغال المسح.

- أشغال التهيئة.
- أشغال تغطية الطرقات.

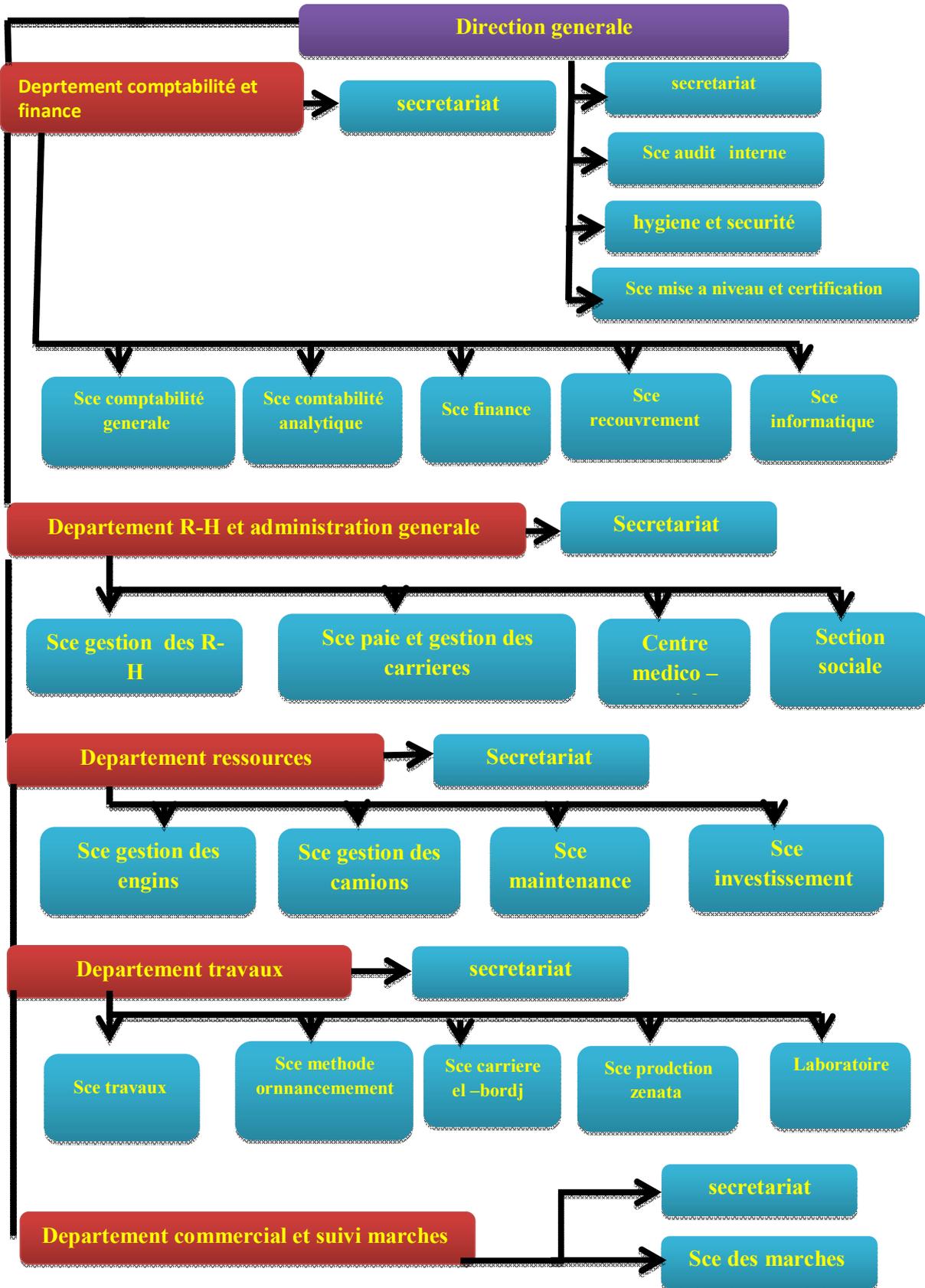
➤ الأعمال الثانوية:

- إنتاج (الحصى و الزفت) ساخن و بارد .
- إنتاج الحصى.
- كراء الآليات و العتاد لأشغال العمارات و أشغال الطرقات .
- بناء السدود.

❖ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SATRR) .

الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف مؤسسة STARR يشكل هرمًا تسلسليًا يوضح فيه مختلف فروع المؤسسة و الأفراد

القائمة على هذه المؤسسة و هذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة (SATRR).

❖ المطلب الثالث: التكوين في مجمع (STARR):

إن عملية التكوين في مؤسسة ستار STARR يمر بأربع مراحل رئيسية وهي:

- تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية.

- وضع خطة التكوين.

- القيام بالتكوين.

- تقييم نتائج التكوين .

و يمس التكوين جميع المستويات أي على مستوى الموظفين و الإطارات و متخذي القرار و حتى العمال التنفيذيين، و تقوم المؤسسة بإرسال عمالها للتكوين خارج المؤسسة، إلى مدارس خاصة للتكوين التي تعاقدت معها مسبقا نذكر منها :

▪ E.T.A.F.O.R.D المتواجدة بالروبية - الجزائر

▪ J.U.R.E.X ITECK بالجزائر العاصمة

▪ I.S.E.C مقرها تلمسان

▪ C.E.T.I.C المتواجدة بسينيا - وهران -

▪ E.G.I.C في الجزائر العاصمة

و إن التكوين في مؤسسة ستار يمر بالمراحل التالية :

1) تحديد الحاجات: تقوم المؤسسة بتحديد الحاجات كل 6 أشهر و بصفة دورية، حيث يقوم مدير

مكتب التكوين بإعلان، حيث يعلن عن عملية جمع إحتياجات التكوين لدى أقسام المؤسسة مع

التذكير بالتوجيهات العممة و الأولويات التي يجب اتخاذها، وذلك بتوجيه مذكرة إلى جميع رؤساء الأقسام الأخرى.

(2) التحديد الأولي للأقسام المعنيين بالتكوين: بعد التحديد الأولي يقوم مدير مكتب التكوين بإرسال القوائم للعمال الواجب تكوينهم إلى مدير الموارد البشرية، حيث يقوم هذا الأخير بمراجعة قائمة الأقسام و العمال المعنيين بالتكوين و وضع مخطط التكوين.

(3) إعداد مشروع مخطط التكوين: على أساس وثيقة "مخطط التكوين" و القائمة الأولية للأقسام المعنيين بالتكوين، يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم مشروع التكوين للمدير العام للمصادقة عليه و إدخاله حيز التنفيذ.

(مخطط التكوين: هي وثيقة التي تسمح بإحصاء و تخطيط إحتياجات التكوين بالإضافة إلى جميع الوسائل من أجل تلبية الرغبات التكوينية للعمال، و توضع هذه الوثيقة من طرف مدير الموارد البشرية و يعلم فيها الهياكل و العمال المعنيين بالتكوين بطرق رسمية و يحدد فيها: تاريخ بداية التكوين، المدة المحددة، العمال المعنيون...)

(4) إدخال حيز التنفيذ: بعد إعداد مخطط التكوين، يقوم مدير الموارد البشرية بإرسال الإستدعاءات للعمال المعنيين بالتكوين .

(5) بدأ عملية التكوين و المتابعة: بمجرد دخول العمال إلى الدورة التكوينية يقوم مدير الموارد البشرية بإتخاذ كل الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن لعملية التكوين و هو ملزم بمتابعة مدى تقدم المتكولين و وضعيتهم الإدارية.

(6) تقييم التكوين: وينقسم إلى قسمين:

● تقييم التكوين الساخن: حيث يقوم المتكون بتقييم البرنامج التكويني بمجرد نهاية الدورة مباشرة
مملئ وثيقة خاصة بتقييم التكوين.

● تقييم التكوين البارد: بعد نهاية الدورة التكوينية و عودة العامل إلى مكان عمله، يقوم بالتقييم
لعملية التكوين التي أجراها و يحدد سواء كانت الدورة إيجابية أو سلبية.

7) تحديث الملف الإداري للعامل: بعد عملية تقييم التكوين يشرع مدير الموارد البشرية في تحديث الملف
الإداري للعامل المكون، و يضع فيه كل المستجدات (الشهادات، المهارات المكتسبة...)

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .

بغرض تحليل بيانات و معلومات الدراسة و استنتاج النتائج قمنا باتباع المنهج الوصفي و كذلك المنهج التحليلي و ذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة حيث سنتطرق في هذا المبحث الى مطلبين :

❖ المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

✓ مجتمع الدراسة:

تناولت هذه الدراسة مختلف الأفراد العاملين بمؤسسة STARR للأشغال العمومية يتلمسان

✓ عينة الدراسة :

✓ تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة حيث شملت العينة 25 عامل قمنا بتوزيع أداة جمع المعلومات (الإستبيان)

على هذه الفئة استرد منها 18 و تم استبعاد 7 استمارات لعدم الحصول على المعلومات و البيانات المرغوب فيها .

❖ المطلب الثاني: طرق جمع البيانات و الأدوات المستعملة

▪ طرق جمع البيانات.

اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين يعتمد عليهما معظم الطلاب للحصول على أكبر عدد من البيانات و هما:

◀ أولاً: مقابلة مع مديرة مكتب التكوين لمؤسسة STARR

◀ ثانياً : قمنا بإعداد استبانة حول أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة STARR وقد تم تقسيمها إلى

قسمين و هما:

✓ الجزء الأول من الاستمارة:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى خمسة (5)، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في :

الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى

تحديد

المواصفات العامة لمجتمع البحث.

✓ الجزء الثاني من الاستمارة:

هو مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى (17) سؤال يضم كل ماله علاقة بالتكوين أثناء الخدمة ودوره في تطوير قدرات و سلوك الموظف.

■ الأدوات المستعملة.

- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب المئوية على

النحو التالي:

$$\frac{\text{تكرارات } 100 \times}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية للعنصر (للإجابة)}$$

المطلب الثالث: تحليل و عرض النتائج

المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

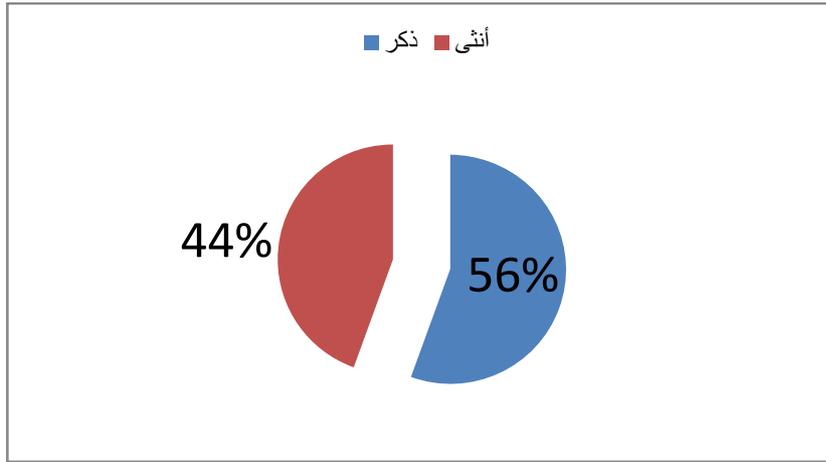
تتضمن البيانات الشخصية المتغيرات المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الأقدمية عرضها وتحليلها.

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
56%	10	ذكر
44%	8	أنثى
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة المدروسة تتكون من الذكور حيث بلغ عدد 10 موظفين بنسبة 56%، في حين بلغت نسبة الإناث 44% أي ما يعادل 8 موظفات .

شكل (6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



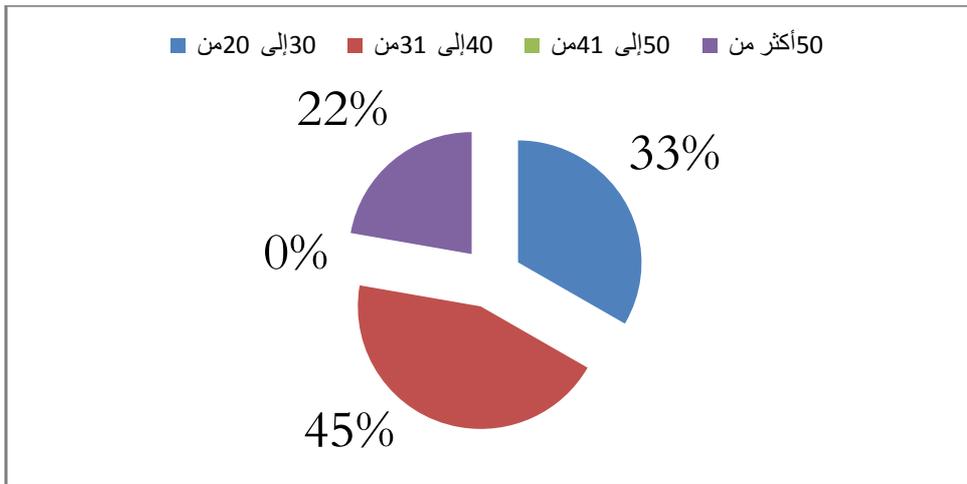
المصدر : من إعداد الطالبين

جدول رقم(2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	السن
33%	6	من 20 إلى 30
44%	8	من 31 إلى 40
0%	0	من 41 إلى 50
22%	4	أكثر من 50
100%	18	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة عالية من عمال العينة المدروسة يتعلق بالعمر هي الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 44 % ما يعادل 8 موظفين يليهم أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 33% ما يعادل 6 موظفين أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فلا يوجد موظفين بنسبة 0% وهذا يدل على أن المؤسسة (STARR) لا تزال تستقطب أعداد هامة من الموظفين الشباب .

شكل رقم(7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبين

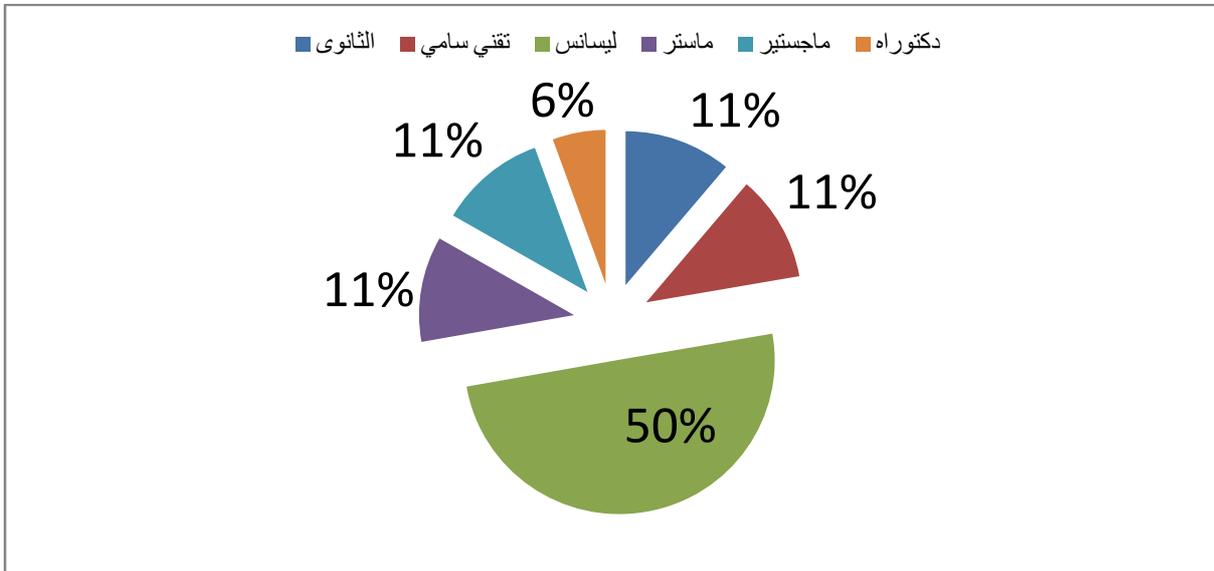
جدول رقم(3) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11%	2	الثانوي
11%	2	تقني سامي
50%	9	ليسانس
11%	2	ماستر
11%	2	ماجستير
6%	1	دكتوراه

100%	18	المجموع
------	----	---------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن المستوى التعليمي التي تعتمد عليه المؤسسة الأغلبية هي فئة ليسانس بنسبة 50% أي مايعادل 9 موظفين أما بالنسبة للمستوى الثانوي و تقني سامي و ماجستير و ماستر بلغت نسبة كل مستوى 11% مايعادل 2 موظفين لكل فئة، يليها مستوى دكتوراه بنسبة 6% أي مايعادل موظف واحد وهذا راجع لسياسة التوظيف في المؤسسة التي كانت فيما مضى تعتمد على توظيف العمال دون شهادات علمية و هذا ما يؤكد بأن إستراتيجية المؤسسة (STARR) تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية.

شكل رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



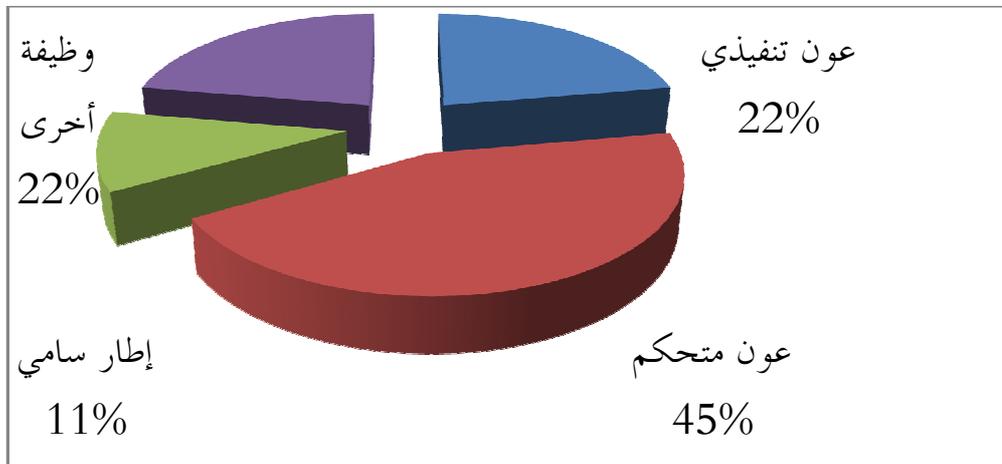
المصدر : من إعداد الطالبين

جدول رقم(4) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة	التكرار	طبيعة الوظيفة
22%	4	عون تنفيذي
44%	8	عون متحكم
11%	2	إطار سامي
22%	4	وظيفة أخرى
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة عالية من عمال العينة المدرسة تتعلق بالأعوان المتحكمين بنسبة 44 % أي ما يعادل 8موظفين ،أما بالنسبة للعون التنفيذي ووظائف أخرى بلغت نسبتهم 22 % لكل فئة بالتساوي أي ما يعادل 4موظفين لكل وظيفة ،ثم تأتي وظيفة الإطار السامي بنسبة 11% ما يعادل 2 موظفين.

شكل رقم(9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة



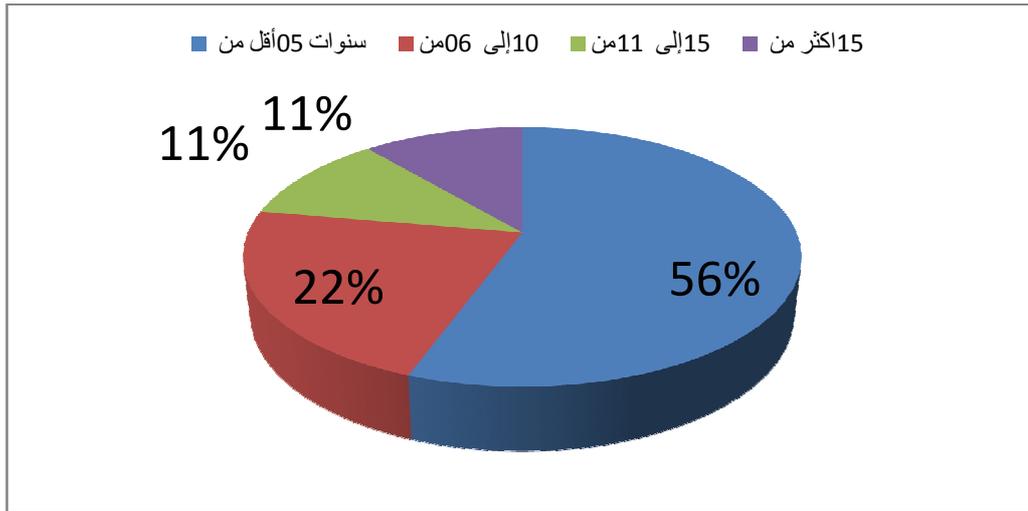
المصدر : من إعداد الطالبين

جدول رقم(5) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
56%	10	أقل من 05 سنوات
22%	4	من 06 إلى 10
11%	2	من 11 إلى 15
11%	2	أكثر من 15
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن سنوات الأقدمية توزعت على أفراد عينة الدراسة كالتالي: الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 56% و كان العدد 10 موظفين، والفئة الثانية (من 06 إلى 10 سنوات) بنسبة 22% و كان العدد 4 موظفين، الفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 11% و كان العدد 2 موظفين، الفئة الرابعة (من 15 فأكثر) كان عدد الموظفين 2 بنسبة 11%.

شكل رقم(10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبين

المحور الثاني: التكوين في المؤسسة

السؤال (6): على أي أساس يتم إختيار المتكويين؟

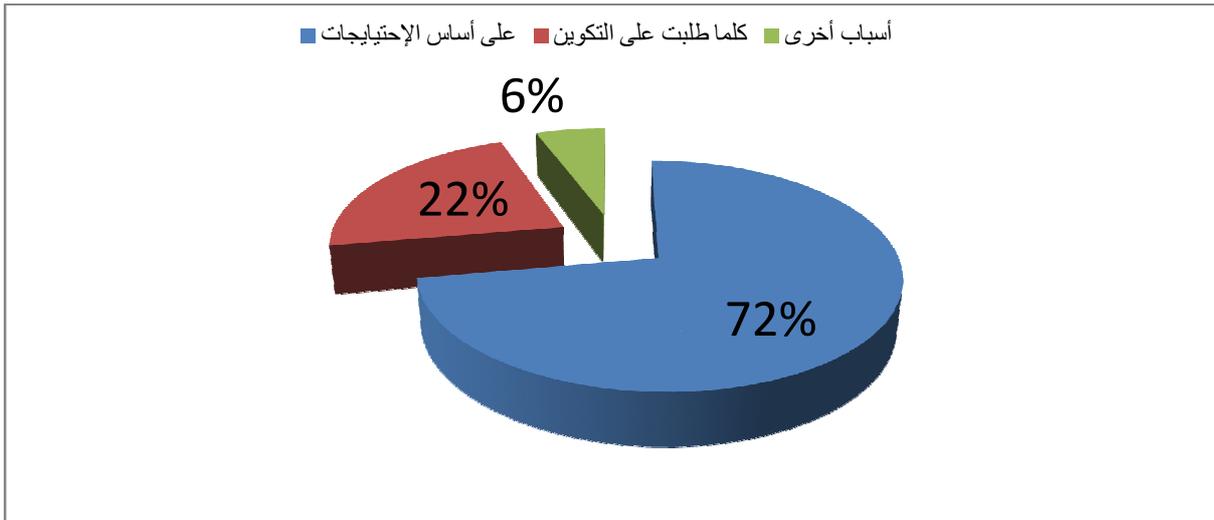
جدول رقم 06 : يوضح الأساس الذي يتم إختيار المتكويين

النسبة	التكرار	البيان
72%	13	على أساس الإحتياجات
22%	4	كلما طلبت على التكوين
6%	1	أسباب أخرى
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنه يتم إختيار المتكويين على أساس الإحتياجات بنسبة كبيرة 72% أي مايعادل 13 موظف بينما

نسبة 22% أجابوا بكلما طلبت على التكوين و تبقى نسبة 6% لأسباب أخرى.

شكل رقم 11 : يوضح الأساس الذي يتم إختيار المتكويين



المصدر : من إعداد الطالبين

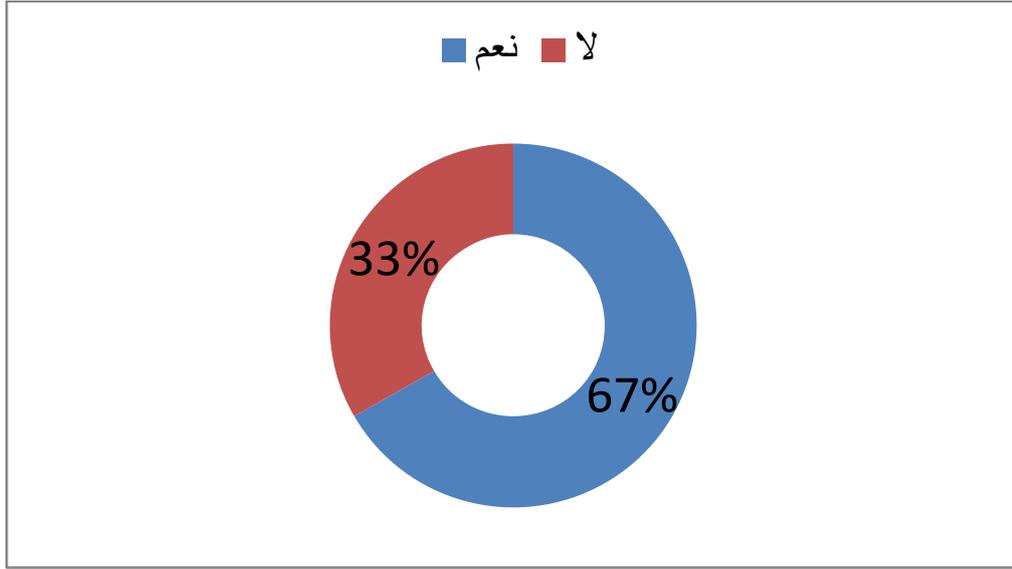
السؤال (07): هل تهتم المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين؟

الجدول رقم (7-1): يوضح إهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين

النسبة	التكرار	البيان
67%	12	نعم
33%	6	لا
100%	18	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الموظفين موافقون بنسبة 67% مما يدل على أن المؤسسة تهتم بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين عن طريق توزيع الإستثمارات لهم، بينما 33% منهم أجابوا ب لا .

شكل رقم (12-1) : يوضح إهتمام المؤسسة بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين



المصدر : من إعداد الطالبين

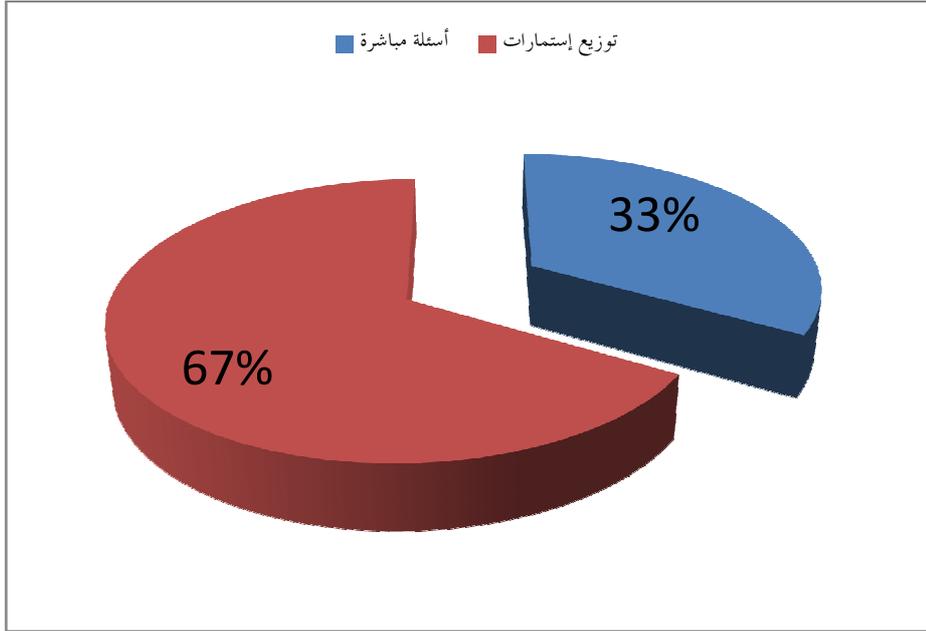
الجدول رقم (7-2): معرفة رغبات الموظفين في كيفية طرح الأسئلة

النسبة	التكرار	البيان
33%	4	أسئلة مباشرة
67%	8	توزيع إستمارات
100%	12	المجموع

توضح من خلال الجدول أن معظم المجيبين ب نعم بنسبة 67% يفضلون طريقة توزيع الاستمارات و 33% الأخرى تفضل

الأسئلة المباشرة

شكل رقم (12-2): معرفة رغبات الموظفين في كيفية طرح الأسئلة



المصدر : من إعداد الطالبين

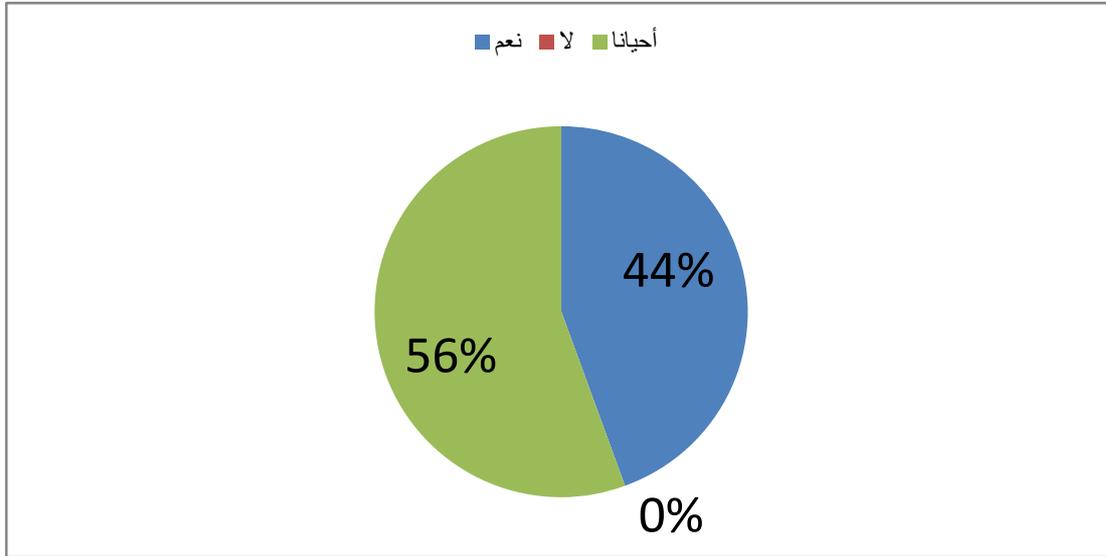
السؤال 08: هل تسعى لأن يرشحك رئيسك للدورة التكوينية لرفع من كفاءتك في العمل؟

الجدول 08: يوضح مدى رغبة الموظف في ترشيحه من قبل رئيسه لدورة تكوينية

النسبة	التكرار	البيان
44%	8	نعم
0%	0	لا
56%	10	أحيانا
100%	18	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن معظم الموظفين أجابوا بأحيانا بنسبة 56% ما يعادل 10 موظفين، بينما تبقى نسبة 44% ما يعادل 8 موظفين أجابوا نعم ومنه ترى بأن معظم الموظفين يسعون للرفع من الخبرات و الكفاءات من خلال عملية التكوين .

شكل رقم 13: مدى رغبة الموظف في ترشيحه من قبل رئيسه لدورة تكوينية



المصدر : من إعداد الطالبين

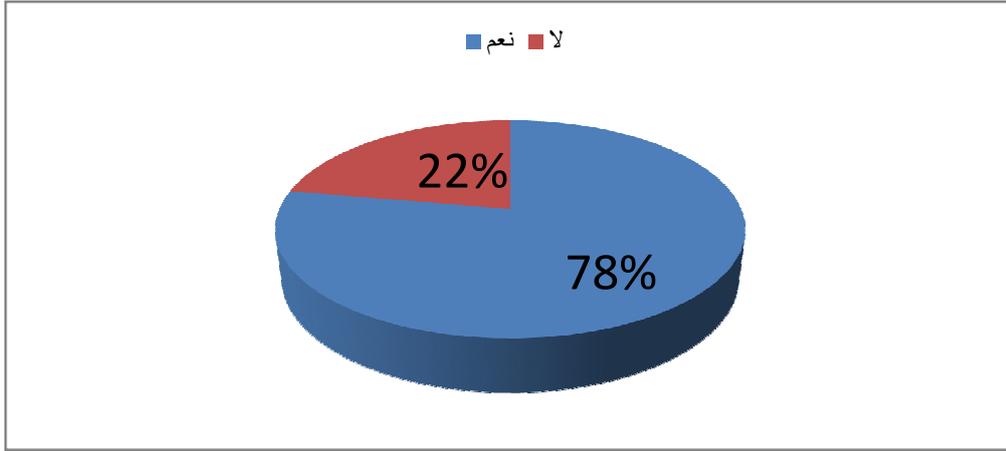
السؤال 09: هل يؤثر التكوين إيجابيا في عملك ؟

الجدول رقم 09: مدى تأثير التكوين في العمل

النسبة	التكرار	البيان
78%	14	نعم
22%	4	لا
100%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب الموظفين يرون أن التكوين له أثر إيجابي في العمل بنسبة 78 %، بينما تبقى نسبة 22% أجابوا بلا مما يعني أن التكوين يؤثر بصفة إيجابية في المؤسسة إلا أن هناك أقلية لا ترى أن التكوين يساعدهم في تحسين أداءهم

شكل رقم 14: مدى تأثير التكوين في العمل



المصدر : من إعداد الطالبين

السؤال 10: هل يستفيد الموظف من التكوين:

كلاهما

خارجي

داخلي

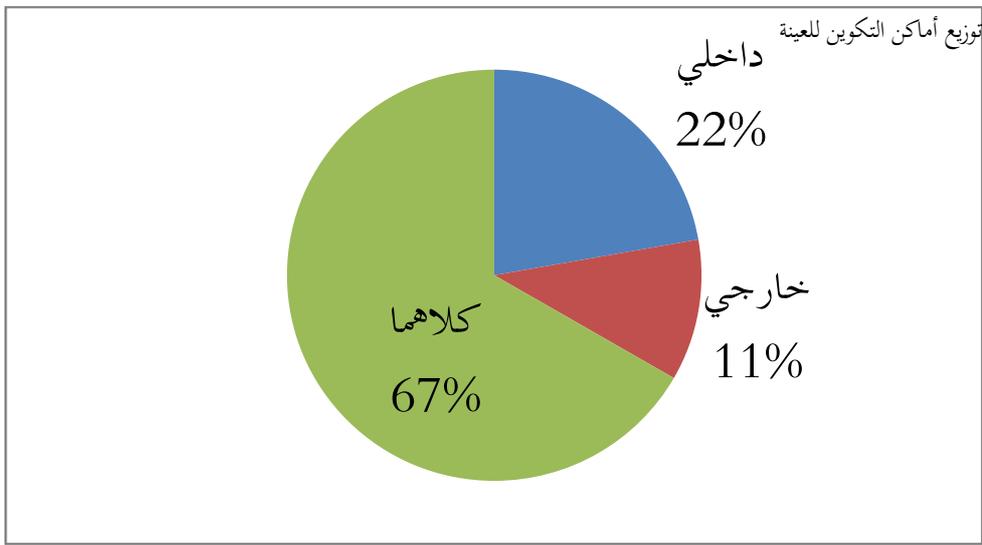
الجدول رقم 10: توزيع أماكن التكوين للعينة

النسبة	التكرار	البيان
22%	4	داخلي
11%	2	خارجي
67%	12	كلاهما

100%	18	المجموع
------	----	---------

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة الأكبر ترى بأن التكوين داخل و خارج المؤسسة (كلاهما) بنسبة 67% مايعادل 12 موظف، بينما بنسبة 22% و 11% ترى بأن التكوين يتم داخل و خارج المؤسسة على الترتيب هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتطوير عمالها بجميع المجالات .

شكل رقم 15: توزيع أماكن التكوين للعيينة



المصدر : من إعداد الطالبين

السؤال 11: هل التكوين في رأيك يخدم مصلحة من؟

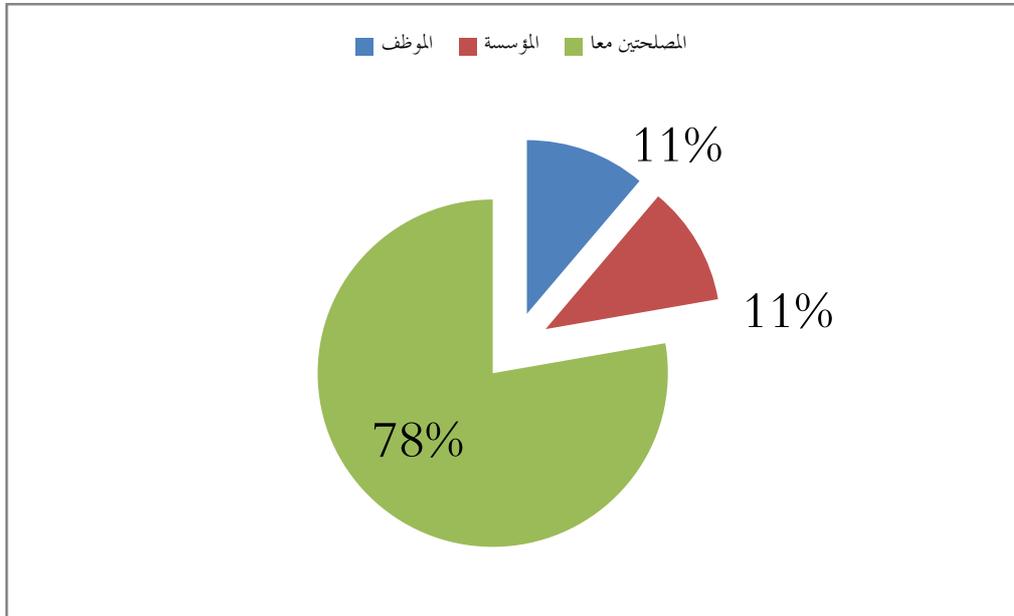
الجدول رقم 11: توزيع رأي الموظفين حول مصلحة التكوين

النسبة	التكرار	البيان
11%	2	الموظف
11%	2	المؤسسة

78%	14	المصلحتين معا
100%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأغلبية ترى أن التكوين يخدم المصلحتين معا بنسبة 78%، بينما تبقى سوى نسبة 11% و نسبة 11% أخرى ترى أن التكوين يخدم مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظف على الترتيب.

شكل رقم 16: توزيع رأي الموظفين حول مصلحة التكوين



المصدر : من إعداد الطالبين

السؤال 12: ما رأي الموظف في طريقة التكوين؟

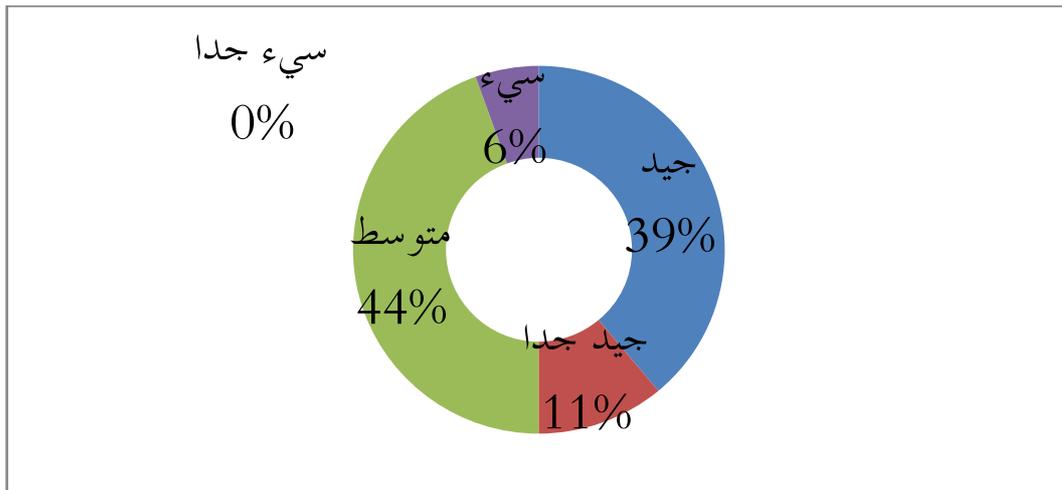
الجدول رقم 12: آراء الموظفين في طريقة التكوين

النسبة	التكرار	البيان
39%	7	جيد
11%	2	جيد جدا

متوسط	8	44%
سيء	1	6%
سيء جدا	0	0%
المجموع	18	100%

من خلال الجدول يتبين أن معظم الموظفين يرون أن طريقة التكوين في المؤسسة متوسطة بنسبة 44% ثم تأتي بعدها نسبة 39% الذين يرون أن طريقة التكوين في المؤسسة جيد ثم تأتي نسبة 11% ب جيد جدا و 6% كانت آراءهم سييء، هذا ما يدل على أن طريقة التكوين متوسطة إلى جيدة نوعا ما .

شكل رقم 17: يوضح آراء الموظفين في عملية التكوين



المصدر : من إعداد الطالبين

السؤال 13: هل الوظيفة تتلاءم مع مؤهلاتك العلمية؟

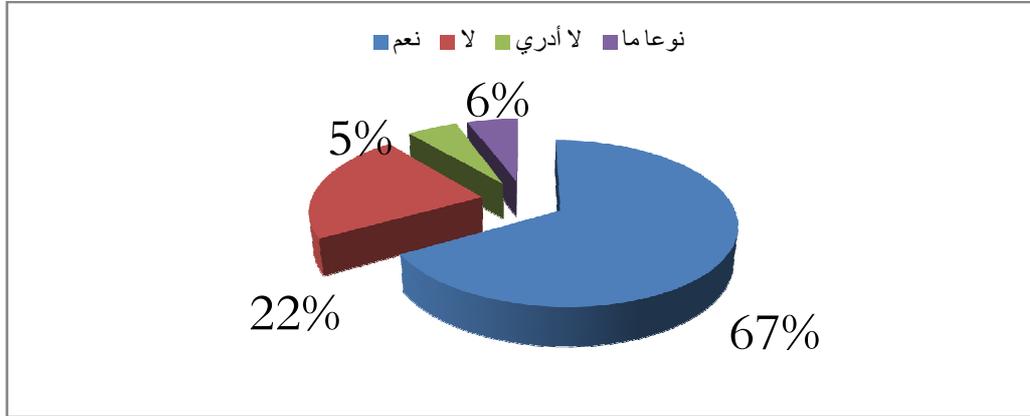
جدول رقم 13: يوزع مدى ملائمة الوظيفة مع المؤهلات العلمية للموظف

البيان	التكرار	النسبة
نعم	12	67%

22%	4	لا
6%	1	لا أدري
6%	1	نوعا ما
100%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 67% من عينة الدراسة وظائفها تتلاءم مع مؤهلاتها العلمية أي ما يعادل 12 موظف كانت إجاباتهم بنعم في حين نسبة 22% أجابوا بلا أي أن الوظيفة لا تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية و نسبة 6% و 6% بالتساوي أجابوا بنوعا ما و لا أدري. هذا ما يدل على أن إستراتيجية المؤسسة تعتمد على فئات مثقفة ذات مؤهلات علمية لشغل الوظائف التي تلائمها.

شكل رقم 18: مدى ملائمة الوظيفة مع المؤهلات العلمية للموظف



المصدر : من إعداد الطالبين

السؤال رقم 14: برأيك ما هو الهدف من تكوينك ؟

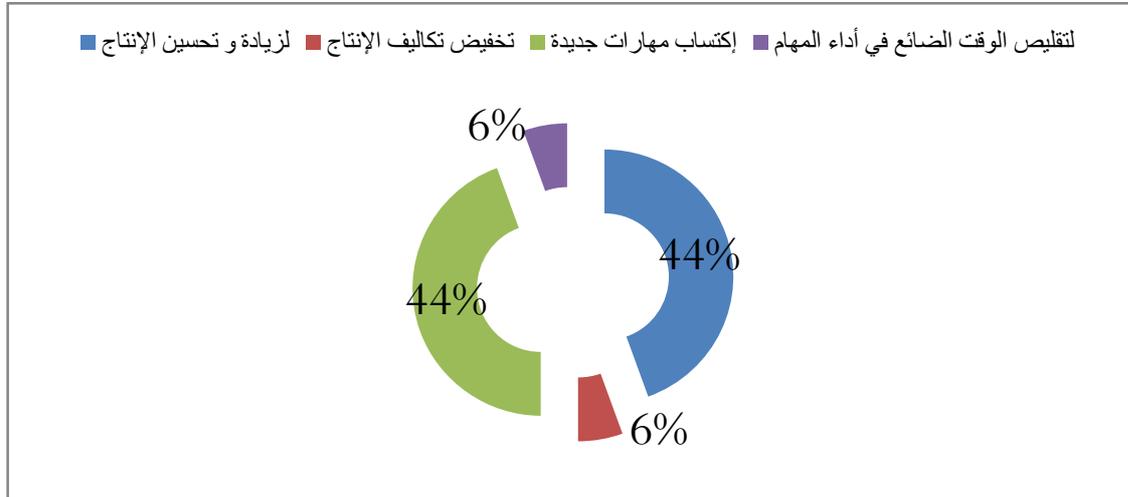
جدول رقم 14: أهداف الموظفين من وراء التكوين

النسبة	التكرار	البيان
--------	---------	--------

44%	8	لزيادة و تحسين الإنتاج
6%	1	تخفيض تكاليف الإنتاج
44%	8	اكتساب مهارات جديدة
6%	1	لتقليص الوقت الضائع في أداء المهام
100%	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية الموظفين يرون أن الهدف من تكوينهم لزيادة وتحسين الإنتاج بنسبة 44% وأيضاً لاكتساب مهارات جديدة بنسبة 44% أي ما يعادل 8 موظفين ل بينما تبقى نسبة 6% و 6% أخرى يرون أن الهدف من تكوينهم لتخفيض تكاليف الإنتاج و تقليص الوقت الضائع في أداء المهام على الترتيب.

شكل رقم 19: أهداف الموظفين من وراء التكوين



المصدر : من إعداد الطالبين

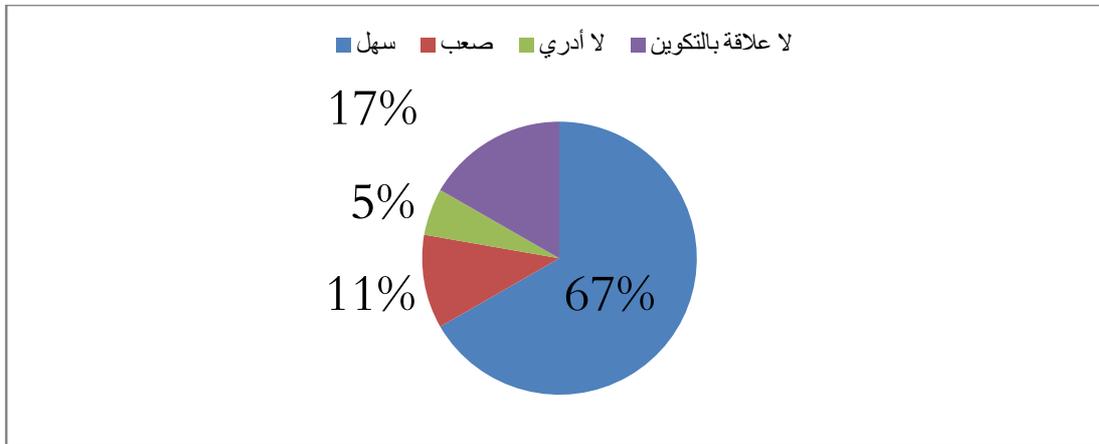
السؤال رقم 15: بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الفترة التكوينية هل يبدو عملك الحالي ؟

جدول رقم 15: مدى تأثير التكوين على عمل الموظف

النسبة	التكرار	البيان
67%	12	سهل
11%	2	صعب
6%	1	لا أدري
17%	3	لا علاقة بالتكوين
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين يرون أن المعارف المتحصل عليها خلال التكوين تسهل من عملهم أثناء الدورة التدريبية بنسبة 67 %، أما نسبة 17 % كانت إجاباتهم بلا علاقة للتكوين في ذلك، تليها نسبة 11 % أجابوا بصعب و 6% بلا أدري، هذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى لتبسيط عملية التكوين لعمالها إلا أن هناك أقلية ترى بأن التكوين لا يعكس حقيقة العمل .

شكل رقم 20 : مدى تأثير التكوين على عمل الموظف



المصدر : من إعداد الطالبين

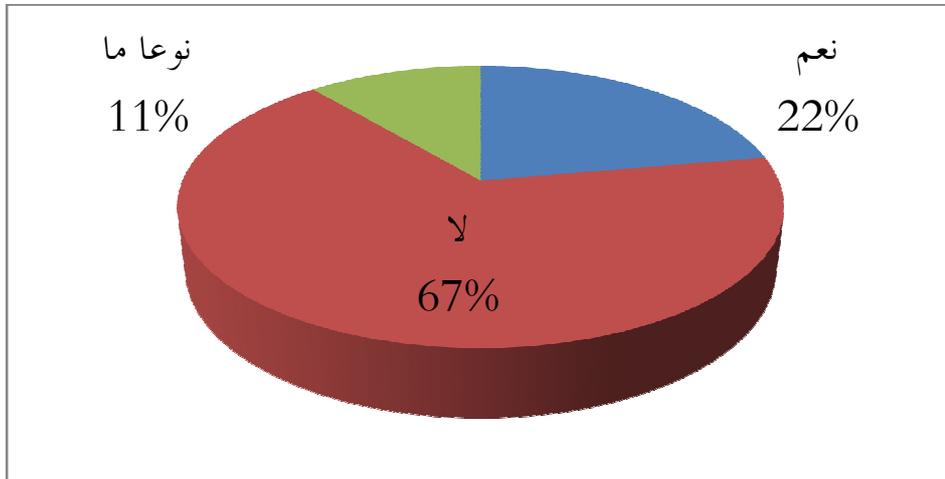
السؤال رقم 16: هل ساهم التكوين في تحسين أدائك؟

جدول رقم 16: مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين

النسبة	التكرار	البيان
22%	4	نعم
67%	12	لا
11%	2	نوعا ما
100%	18	المجموع

من خلال الجدول التالي يتبين لنا أن الغالبية الموجودة من الموظفين أجابوا بلا بنسبة 67% أي ما يعادل 12 موظف، بينما نسبة 22% و 11% أجابوا بنعم و نوعا ما على الترتيب مما يعني أن المؤسسة لا تحقق الهدف المرجو من التكوين إذ يرى نسبة كبيرة من الموظفين أن التكوين لا يساهم في تحسين الأداء بطريقة فعالة.

شكل رقم 21: مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين



المصدر : من إعداد الطالبين

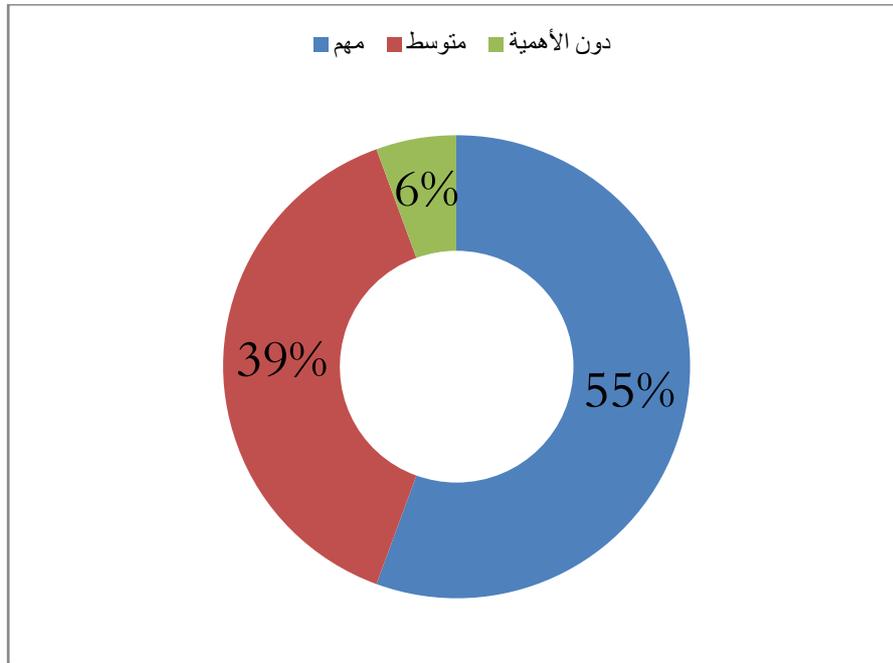
السؤال 17: كيف ترى نظام تقييم التكوين في مؤسستك؟

جدول رقم 17: مدى كفاءة نظام التكوين في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
56%	10	مهم
39%	7	متوسط
6%	1	دون الأهمية
100%	18	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين ترى نظام تقييم التكوين مهم بنسبة 56% أي ما يعادل 10 موظفين، بينما نسبة 39% ترى أنه متوسط و 5% أجابوا دون الأهمية، هذا ما يدل على نظام التكوين في مؤسسة ستار متواضع نوعاً ما .

شكل رقم 22 : مدى كفاءة نظام التكوين في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبين

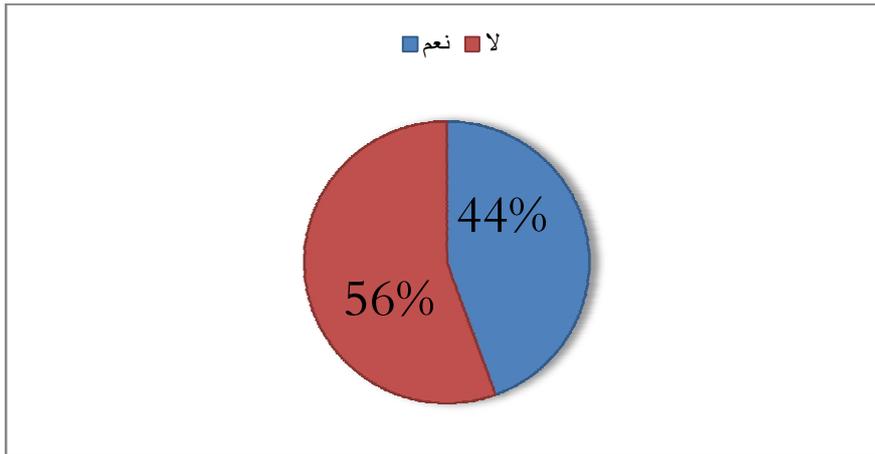
السؤال رقم 18: هل تفضل أن تجرى عملية التكوين بصفة مستمرة لتحسين أداء العاملين؟

جدول رقم (1-18): يوزع آراء العمال حول طريقة عملية التكوين

النسبة	التكرار	البيان
44%	8	نعم
56%	10	لا
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين لا يفضلون أن تجرى عملية التكوين بصفة مستمرة بنسبة 56% أجابوا ب لا أما 44% أجابت ب نعم، ذلك لنعقص الدافعية أو الحافز من أجل التكوين

شكل رقم(23-1): يوزع آراء الموظفين حول طريقة عملية التكوين



المصدر : من إعداد الطالبين

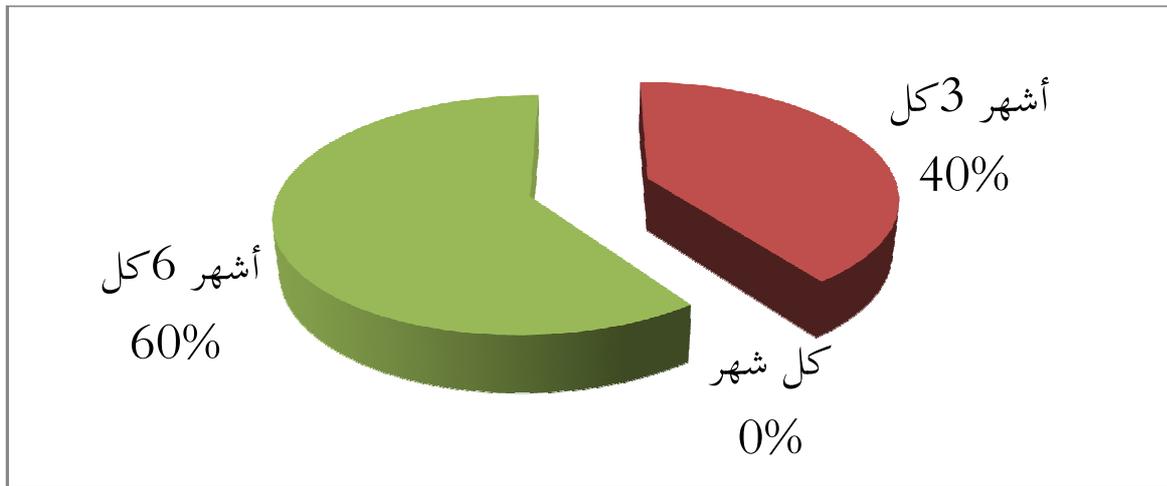
جدول رقم (18-2): يبين توقيت الدورات التي يفضلها العمال الذين يجرون التكوين بصفة دورية

النسبة	التكرار	البيان
--------	---------	--------

0%	0	كل شهر
40%	4	كل 3 أشهر
60%	6	كل 6 أشهر
100%	10	المجموع

نصف العمال بنسبة 50% يفضلون التكوين كل 6 أشهر، و 40% يرغبون في التكوين كل 3 أشهر، في حين 10% يرغبون في دورة تكوينية كل شهر

شكل رقم (23-2): يبين توقيت الدورات التي يفضلها العمال الذين يجرون التكوين بصفة دورية



المصدر : من إعداد الطالبين

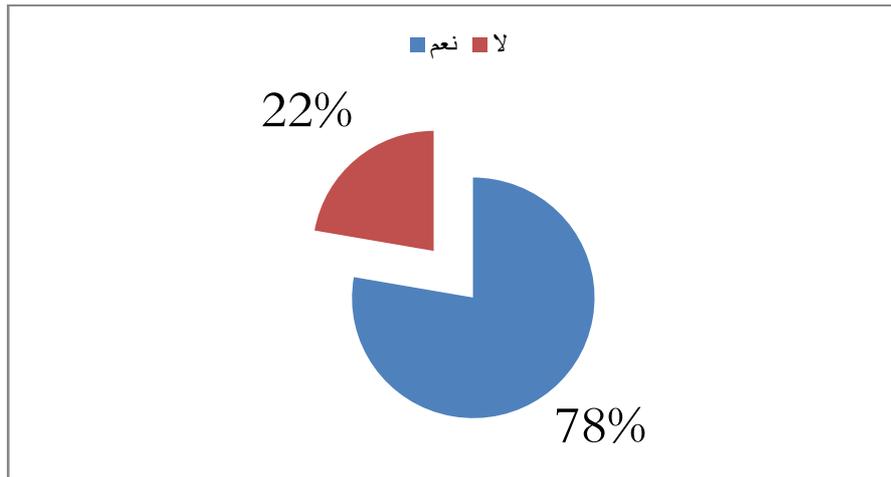
السؤال رقم 19: هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

جدول رقم 19: يوضح مدى ملائمة الظروف لتحقيق أفضل أداء

النسبة	التكرار	البيان
78%	14	نعم
22%	4	لا
100%	18	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين أجابوا بنعم بنسبة 78% ما يعادل 14 موظف أما نسبة 22% أجابوا بلا أي ما يعادل 4 موظفين ، هذا ما يدل على أن مؤسسة ستار تسعى لتوفير أفضل الظروف لعمالها .

شكل رقم 24: مدى ملائمة الظروف لتحقيق أفضل أداء



المصدر : من إعداد الطالبين

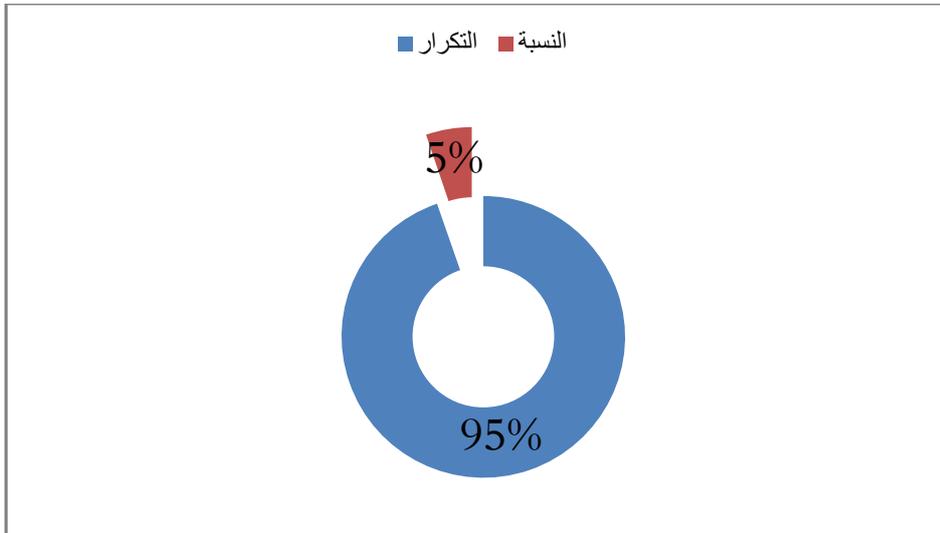
السؤال رقم 20: ماهو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني ؟

جدول رقم 20: الأساليب التكوينية التي يفضلها العمال خلال البرنامج التكويني

النسبة	التكرار	البيان
6%	1	التكوين النظري
94%	17	التكوين التطبيقي(العملي)
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن تقريبا كل الموظفين يفضلون التكوين التطبيقي عن التكوين النظري بنسبة 94% أي مايعادل 17 موظف، و ذلك نظرا مدى فعالية التكوين التطبيقي.

شكل رقم 25 : الأساليب التكوينية التي يفضلها العمال خلال البرنامج التكويني



المصدر : من إعداد الطالبين

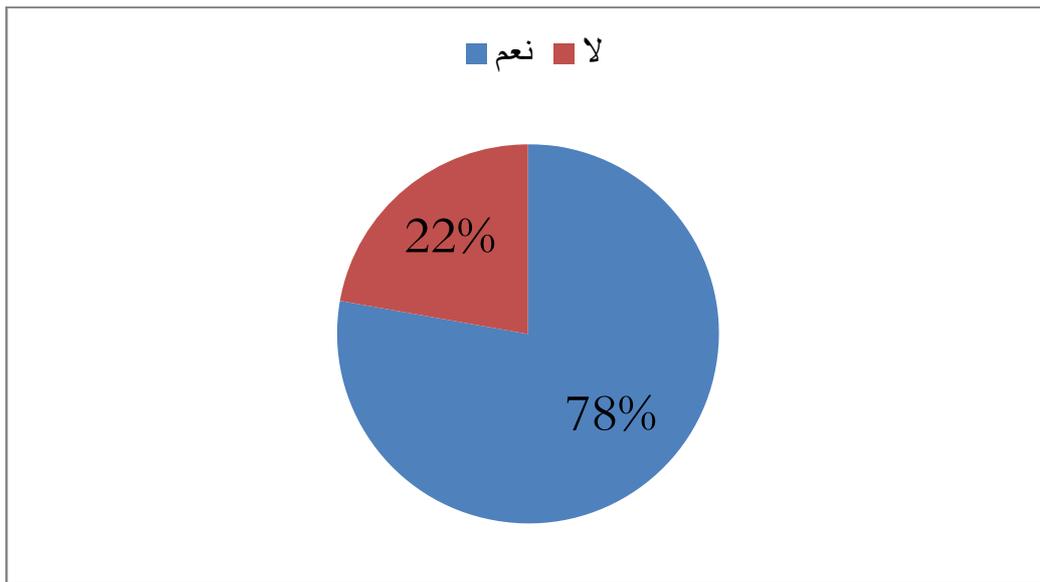
السؤال رقم 21: هل ترى أن تقييم التكوين داخل المؤسسة يعكس حقيقة ماجرى في الدورة التكوينية؟

جدول رقم 21 : يوضح مدى صحة نتائج تقييم التكوين

النسبة	التكرار	البيان
78%	14	نعم
22%	4	لا
100%	18	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية الموظفين يرون أن تقييم التكوين يعكس حقيقة الدورة التكوينية بنسبة 78 %، بينما نسبة 22 % أجابوا ب لا.

شكل رقم 26 : مدى صحة نتائج تقييم التكوين



المصدر : من إعداد الطالبين

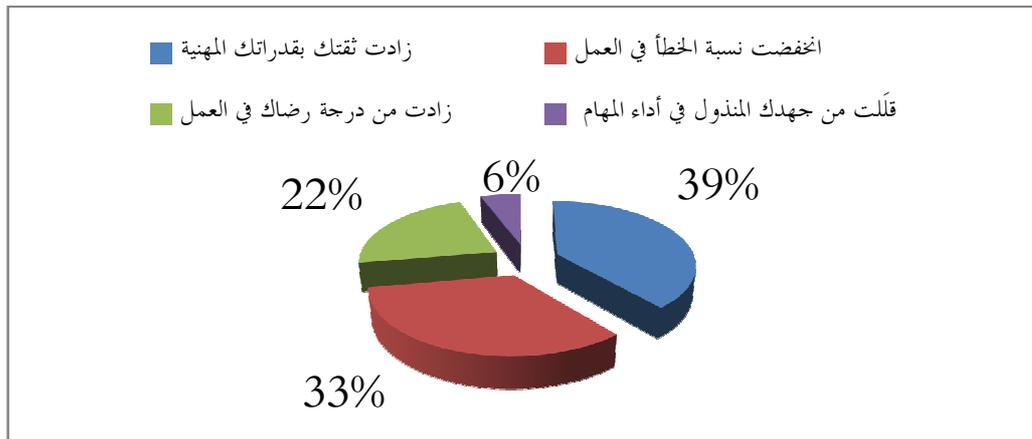
السؤال رقم 22: ماهو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين؟

جدول رقم 22: تقييم العمل بعد إجراء التكوين

النسبة	التكرار	البيان
39%	7	زادت ثقتك بقدراتك المهنية
33%	6	انخفضت نسبة الخطأ في العمل
22%	4	زادت من درجة رضاك في العمل
6%	1	قللت من جهدك المنذول في أداء المهام
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 39% من الموظفين زادت ثقتهم بقدراتهم المهنية بعد إجراء التكوين أي ما يعادل 7 موظفين، في حين نرى نسبة 33% انخفضت نسبة الخطأ في عملهم، بينما 22% أي زادت درجة الرضا في عملهم، وتبقى 6% قللت من الجهد المبذول في أداء المهام بعد إجراء التكوين، هذا ما يفسر أن التكوين يزيد من ثقة وقدرة الموظف على تأدية المهام الموكلة لهم دون أخطاء، وهذا ما يدل على أن التكوين يسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة.

شكل رقم 27: يوضح تقييم العمل بعد إجراء التكوين



المصدر : من إعداد الطالبين

الخاتمة العامة:

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص دور التكوين في تحسين أداء العاملين يمكننا القول أن عملية التكوين أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الإهتمام به و تخصيص له ميزانية كافية من أجل الإستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد على المدى البعيد لا يمكن الإستغناء عنه ، فكل الدراسات التي قمنا بها أثبتت مدى فعالية التكوين من رفع في الأداء و تحسين و كفاءة العمال ، فنجد ان معظم المؤسسات بدأت في اعادة النظر في برامجها التكوينية بحيث يتم الربط بين نتائج ومخرجات البرامج التكوينية و الاهداف التنظيمية للمؤسسة، والتركيز على جودة ونوعية البرامج مقارنة بتكلفتها

نتائج الدراسة:

- التكوين يساعد على بذل مجهود اكبر من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المؤسسة
- استخدام الإمكانيات الحديثة والعصرية في التكوين يسهم و بشكل كبير في نجاح العملية التكوينية و بالتالي ربح الوقت و زيادة المشاركة و خلق فرص جديدة للمتكونين
- منح الحوافز للموظفين يساعد في زيادة العمال في الدورات التكوينية
- التكوين يزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة و هو من أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها
- التكوين يزيد من مهارات و معارف العمال و تزويدهم بالمعلومات الجديدة.
- تسعى المؤسسة ستار STARR إلى الرفع من مستوى عمالها وذلك بإتباع عملية تكوينية خارج المؤسسة.
- انخفاض نسبة الأخطاء المهنية وحوادث العمل بفضل البرامج التكوينية
- يعتبر التقييم عامل تحفيزي لتحريك دافعية العمال لتحسين أداءهم نحو الأفضل
- أنواع التكوين مختلفة و متباينة في مؤسسة ستار منها : تكوين تخصصي، تحسين المستوى وبتحديد المعلومات
- المستوى العلمي العالي يساعد في نجاح عملية التكوين التي تؤدي بدورها إلى رفع مستوى الأداء
- المعارف والمهارات التي اكتسبها العمال من خلال الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع الخبرة المهنية و القدرة الأدائية للتعامل مع طبيعة العمل.

الاقتراحات:

- تحديث وعصرنه الوسائل والإمكانيات المستخدمة في التكوين من اجل تسهيل الوظيفة
- تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة لان الهدف منها معالجة الخلل و التخلص منه في الوقت المناسب
- ضرورة وضع نظام حوافر محكم (مادية ومعنوية) يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتكوين من قبل المتكونين
- تكتيف الدورات التكوينية للعمال و الاستعانة بأساتذة في مختلف التخصصات و الاستفادة من خبراتهم و كفاءاتهم
- اقتراح دورات تكوينية خارج الوطن و عقد اتفاقيات مع مؤسسات الأشغال العمومية العالمية
- خلق جو مليء بروح التعاون و الانسجام بين المتكونين
- اقتراح دورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي من اجل تسهيل العمليات الإدارية
- اقتراح زيادة في الميزانية ودعم الدخل المالي للتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة
- اقتراح دورات تكوينية في اللغات الأجنبية من اجل التغلب على الصعوبات التي تواجه المتكونين أثناء التكوين
- تحديث وعصرنه الوسائل والإمكانيات المستخدمة في التكوين من اجل تسهيل الوظيفة

قائمة الملاحق

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR15R00 Date : 11/01/2012	
LISTE DES CANDIDATS		Page 01/01

Tlemcen le,

Liste du personnel proposé à la formation portant sur :

« »

- Pour la période allant du
- Etablissement :
- Lieu de déroulement : sur site
- Nombre des participants prévus dans le contrat :

Code	Nom et prénoms	Fonction

SOCIETE DE TERRASSEMENT D'AMENAGEMENT ET DE REVETEMENT ROUTIER

S.P.A au capital de 1.680.000.000 DA - Siège social : Abou Tachefine - Bp 104 Tlemcen

Tel (043) : 38-91-53/90-80 Fax (043) : 38-93-06/93-07 Site : www.starr.dz.net E-mail : contact@starr.dz.net

 EPE / S.T.A.R.R. / SPA	Document N°: 04ENR18R00 Date : 11/01/2012	
CONVOCATION		Page 01/01

Tlemcen le :

A

MONSIEUR

.....
S/C DU MONSIEUR LE

OBJET : A/S de la formation portant sur : « »

Monsieur;

Nous avons le plaisir de vous inviter à participer à la formation portant sur le thème : « ».

La formation qui sera animée par le centre de formation « », se déroulera du au à partir de 09 heures, au niveau du

Toutefois, nous soulignons le caractère obligatoire du suivi de cette formation. De ce fait, chaque absence sera considérée comme refus d'exécution des instructions régulières de la hiérarchie.

Veillez agréer, Monsieur, nos sincères salutations.

LE CHEF DEPARTMENT RESSOURCES
HUMAINES ET ADM GLE

	PLAN DE FORMATION	Code :
		V :
		Date :
		Page :

Année :

Effectif concernée				Caractéristiques de la formation				Frais de formation		
Cadre	Maîtrise	Exécution	Total	Spécialité	Organisme	Période		Frais directs	Frais indirects	Total
						Début	Fin			

Elaboré par :

Date :

VISA :

WISE PAR :

Date :

VISA :

APPROUVE PAR :

Date :

VISA :

 <p>EPE / S.T.A.R.R. / SPA</p>	Document N°: 04ENR157R00 Date : 11/01/2012	
Fiche de synthèse de la formation		Page 01/01

Code :

Nom et Prénom :

Fonction

Département :

Service :

Date de la formation :

Intitulé de la formation :

.....
.....

Analyse de la formation :

.....
.....

Observation :

**LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE VISA DE L'EVALUATEUR
RESS. HUMAINES ET ADMGLE**

LE CHEF HIERARCHIQUE

ملخص رقم 05: وثيقة الحضور

	EPE / S.T.A.R.R/ SPA	Document N°: 04ENR46R00 Date : 11/01/2012	
FEUILLE DE PRESENCE			Page 01/01

Thème : « »

Code	Nom et prénom	Fonction	Emargement				
			22/04/2018	23/04/2018	24/04/2018	25/04/2018	26/04/2018

 <p>EPE / S.T.A.R.R. / SPA</p>	<p>Document N°: 04ENR19R00 Date : 11/01/2012</p>	
<p>Fiche d'évaluation de la formation à chaud</p>		<p>Page 01/01</p>

Code :

Nom et Prénom :

Fonction :

Département :

Service :

Date de la formation :

Intitulé de la formation :

I. EVALUATION A CHAUD :

1. APPRECIATIONS DE LA FORMATION PAR L'AGENT AYANT SUIVI LA FORMATION

N°	Critères d'évaluation	Appréciations				
		T. BON	BON	MOYEN	MEDIOCRE	MAUVAIS
01	Maîtrise du thème par l'animateur					
02	Respect du programme de la formation					
03	Apports en connaissance					
04	Qualité des échanges					
05	Qualité de la formation					

Adéquation de cette formation avec la maîtrise des activités exigées par votre poste de travail

.....

Etabli par M. : Fonction :

Date : Visa :

 <p>EPE / S.T.A.R.R. / SPA</p>	<p>Document N°: 04ENR19R00 Date : 11/01/2012</p>	
<p>Fiche d'évaluation de la formation à froid</p>		<p>Page 02/02</p>

Code :

Nom et Prénom :

Fonction :

Département :

Service :

Date de la formation :

Intitulé de la formation :

I. EVALUATION A FROID :

<p>1. L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE OU LE RESPONSABLE DE STRUCTURE</p>	
<p>Comportement observé (mise en pratique des connaissances acquises lors de sa formation par rapport à ses objectifs)</p>	
Objectifs	Atteinte ou mesure d'efficacité
<p>A.</p>	<p>-</p>
<p>B.</p>	<p>.....</p>
<p>C.</p>	<p>-</p>
<p>D.</p>	<p>.....</p>
<p>Observations</p>	
<p> </p>	

**LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE VISA DE L'EVALUATEUR
RESS. HUMAINES ET ADMGLE**

LE CHEF HIERARCHIQUE

قائمة المراجع :

- علي يونس ميا و آخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا، المجلد (31)، العدد (1)
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة 2008 .
- علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 8 .
- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1 سنة 2013
- حمدوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لولاية قالمة، 2004.
- السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، طبعة الأولى، سنة 2001.
- البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 2008 1.
- مدحت محمد أبونصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2008.
- أنور أبو موسى و يحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي و تأثيره على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011/2012.
- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- طلال عبد المالك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، مصر، 2003.

- خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر، بدون طبعة ، الأردن ، 2009.
- مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 .
- فهدني محمد السعودن، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،1999.
- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2010/2009.
- سيد محمد حاد الرب، إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء،دون طبعة، جامعة قناة السويس، 2009 .
- علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1975.
- محمد أحمد الحراشة، سامر عبد المجيد البشاشة، أثر حاجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحثية والتطبيقية، المجلد 3، العدد2 ، 2006 .
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل النشر والتوزيع، الأردن، ط2 ، 325.
- خالد حمدي العربي، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2003 .
- عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري و الأمني، رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2010 .
- عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمرى نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2009 .
- سفران علي منصور الشمراي، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية و اللاسلكية، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2007 .

- الخطيب رداح الخطيب أحمد ، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن ، د.ط ، 2006 .
- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، دار الجامعة ، بيروت ، 199 .
- منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1995.
- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي)دار وائل للنشر، الأردن،2006.

كلية العلوم التجارية و الإقتصادية و التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

من إعداد الطلبة :

-حسناوي مصطفى علاء الدين

-العربي الشريف محمد

استمارة الإستبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

يقوم الطالبان بإعداد بحث بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء الموظفين" و الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول درجة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير موارد بشرية . و بغرض إتمام الدراسة أستسمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة عن الأسئلة الموجودة بهذه الإستمارة و هذا من أجل التعرف على آرائكم ، و حتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية يلتمس من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التالية بكل عناية و وضوح، كما أحيطكم علما بإجاباتكم تبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض علمية .

و أخيرا أشكر لكم حسن تعاونكم و مساهمتكم في هذا البحث .

يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم .

المحور الأول : معلومات شخصية

1.الجنس

أنثى

ذكر

2. السن:

40-31 سنة

30-20 سنة

أكثر من 50 سنة

50-41 سنة

3. المستوى التعليمي :

تقني سامي

ثانوي

ماجستير

ليسانس

دكتوراه

ماجستير

4. طبيعة الوظيفة :

إطار سامي

عون متحكم

عون تنفيذي

وظيفة أخرى :

5. سنوات الأقدمية :

من 6 الى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المحور الثاني: التكوين في المؤسسة

6. على أي أساس يتم إختيار المتكونون ؟

- على أساس الإحتياجات التي يحددها مصلحة التكوين

- كلما طلبت على التكوين

- أسباب أخرى أذكرها

لا

نعم

7. هل تهتم المؤسسة بمعرفة حاجات و رغبات الموظفين ؟

إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الطريقة المتبعة لتحديد الحاجات:

طريقة توزيع الإستثمارات

طريقة الأسئلة المباشرة

8. هل تسعى لأن يرشحك رئيسك للدورة تكوينية لرفع من كفاءتك في العمل

أحيانا

لا

نعم

9. هل يؤثر التكوين إيجابيا في عملك

لا

نعم

10. هل يستفيد الموظف من التكوين :

كلاهما

الخارجي

لداخلي

11. هل التكوين في رأيك يخدم مصلحة من ؟

الموظف المؤسسة المصلحتين معا

12. ما رأي الموظف في طريقة التكوين

جيد جيد جدا متوسط سيء سيء جدا

13. هل الوظيفة تتلائم مع مؤهلاتك العلمية ؟

نعم لا لأدري نوعا ما

14. برأيك ، ما هو الهدف من تكوينك ؟

لزيادة و تحسين الإنتاجية تخفيض تكاليف الإنتاج
إكتساب مهارات جديدة لتقليل الوقت الضائع في أداء المهام.

15. بالنسبة للمعارف التي تحصلت عليها خلال الفترة التكوينية ، هل يبدو عملك الحالي ؟

سهل صعب لأدري لاعلاقة بالتكوين

16. هل ساهم التكوين من تحسين أداءك ؟

نعم لا نوعا ما

17. كيف ترى لنظام تقييم التكوين في مؤسستك

مهم متوسط دون الأهمية

18. هل تفضل أن تجري عملية التكوين بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين ؟

نعم لا

* في حالة الإجابة ب لا ، ما هي الفترة التي تفضل يتم خلالها التقييم ؟

شهر كل ثلاث أشهر كل ستة أشهر

19. هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

لا

نعم

20. ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني؟

التكوين التطبيقي-العملي

التكوين النظري

21. هل ترى أن تقييم التكوين داخل المؤسسة يعكس حقيقة ما جرى في الدورة التكوينية؟

لا

نعم

22. ما هو تقييمك لعملك بعد إجراء التكوين؟

انخفضت نسبة الخطأ في العمل

زادت ثقتك بقدراتك المهنية

قلت من جهدك المبذول في أداء المهام

زادت من درجة رضاك في العمل