

وزارة البحث العلمي والبحث العالي  
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية  
(دراسة حالة المؤسسة الصناعية ايناد لمواد التنظيف \_سعيدة\_)

تحت اشراف الأستاذ:

- الدكتور: لعشعاشي مصطفى

من اعداد الطالبة:

\_ الطالبة: بن زردة وثام

أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور / بن قدور علي // رئيسا

الدكتور / لعشعاشي مصطفى // مشرفا

الدكتور / بدري عبد المجيد // مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الصلاة والسلام على نبينا وحبينا مُحَمَّدٍ صلى الله عليه وسلم

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وتوفيق إلا به.

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف " لعشعاشي مصطفى " لحرصه وتوجيهه وامداده بمختلف النصائح والإرشادات القيمة نسأل الله له طول

العمر ودوام الصحة والعافية

نشكر كل من أشرف على مناقشة هذا العمل، إلى كل العاملين

بمؤسسة ايناد لصناعة مواد التنظيف

كذلك من قال فيهم نبينا الشريف "العلماء ورثة الأنبياء" الى كل من

علمونا حرفا لنصنع بها مجدا الى كل معلمينا واساتذتنا طيلة مشوارنا

الدراسي لكم كل الثناء والاحترام

وفي الأخير نسأل الله العفو والعافية لكل من كان السبب في نجاح هذا

العمل، كما نشكركم بالغ الشكر مع تمنياتنا لكم بدوام الصحة والعافية

# الاهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق  
النجاح

إلى اعز ما املك في الوجود إلى الوالدين أطال الله في عمرهما  
إلى أغلى إنسانة التي زرعت في قلبي بذور الحياة إلى من سهرت لتري  
أبناءها في العليا «أمي»

إلى «أبي» العزيز الذي لم يبخل على بكل ما يملك الذي لطالما كان  
السند والدعم

إلى أخواتي "إكرام، مروى وزوجها "

إلى ابن أختي صغيرنا "رفيق"

إلى خالاتي وأبناءهم "خيرة، وفاء، سيد احمد، عبد الكريم"

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأخوالي وأبناءهم وزوجاتهم

إلى صديقاتي " صبرينة، خليفة، هدى، ايناس "

## الملخص:

يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أداء الموارد البشرية، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الموظفين ، باعتباره من أهم الآليات المستخدمة لتطوير أساليب العمل و الرفع من كفاءة الموظفين . و لكي تحقق هذه الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على التكوين على مستوى المؤسسة الصناعية ايناد لصناعة مواد التنظيف لولاية (سعيدة) وذلك بتوجيه إستبيان على موظفيها يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول أبعاد التكوين والأداء وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر التكوين على تحسين أداء الموظفين .

الكلمات المفتاحية: عملية التكوين – أداء الموارد البشرية – تحسين الأداء.

## summary:

**Training is considered one of the most important means relied upon by organizations to improve human resource performance. This study aims to examine the impact of training on improving employee performance, as it is considered one of the most important mechanisms used to develop work methods and enhance employee efficiency. To achieve this study's objectives, we conducted an applied study on training at the Inad Industrial Company for the Manufacture of Cleaning Materials in Saida Province. This study included a questionnaire administered to its employees, which included a series of statements centered around the dimensions of training and performance. The results of this study indicated the impact of training on improving employee performance.**

**Keywords: Training process – Human resource performance – Performance improvement.**

# فهرس المحتويات

أج	المقدمة
	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول التكوين
1	المبحث الأول: مفهوم التكوين (تعريف، خصائص) ومبادئه
1_3	المطلب الأول: تعريف التكوين، خصائصه ومبادئه
4	المطلب الثاني: أهمية واهداف التكوين
5_6	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التكوين
7	المبحث الثاني: سيرورة العملية التكوينية
8_9	المطلب الأول: مرحلة جمع المعلومات، تحديد وتخطيط الاحتياجات التكوينية
10	المطلب الثاني: مرحلة تصميم وتنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية
11	المطلب الثالث: مرحلة تقييم البرنامج التكويني
12	المبحث الثالث: شروط نجاح التكوين ومعوقاته
12	المطلب الأول: مسؤولية التكوين
13	المطلب الثاني: شروط نجاح التكوين
14	المطلب الثالث: معوقات التكوين
15	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية
16	المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية
16	المطلب الأول: تعريف الأداء
16_17	المطلب الثاني: أهمية الأداء
17_18	المطلب الثالث: عناصر الاداء ومحدداته

19	المبحث الثاني: اليات تحسين الأداء
19_21	المطلب الاول: مفهوم تقييم الأداء واهميته
21_26	المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء
26	المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء
29	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية
29	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الأداء
30	المطلب الثاني: إجراءات وخطوات تحسين الأداء
33	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء
35	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
37	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الثالث: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة
43	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
43	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
43_48	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية
48_51	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
54_52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل
56	خاتمة عامة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	جدول معامل الثبات الفا كرونباخ	01
44	توزيع افراد العينة حسب الجنس	02
44	توزيع افراد العينة حسب العمر	03
45	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	04
46	توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	05
47	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	06
49	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	07
50	وصف إجابات مفردات الدراسة	08
52	تحليل الانحدار لقياس اثر تبني المؤسسة عملية التكوين	09
53	تحليل الانحدار لقياس أثر أهمية التكوين في أداء المهام	10
53	تحليل الانحدار لقياس أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية	11

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	مراحل التكوين	01
22	تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري	02
26	معايير تقييم الأداء	03
33	خطوات تحسين أداء الموارد البشرية	04
39	هيكل مصلحة التجارة	05
40	هيكل مصلحة المحاسبة المالية	06
41	هيكل مصلحة الصيانة	07
42	هيكل مصلحة الإنتاج	08
44	توزيع لأفراد العينة حسب الجنس	09
45	توزيع لأفراد العينة حسب العمر	10
46	توزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	12
48	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13

# مقدمة عامة

## مقدمة

تعد الموارد البشرية جزءًا أساسيًا من أي كيان عمل أو منظمة، حيث يعتبر العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للابتكار والتطوير والنجاح، باعتباره العامل الأساسي الذي يحسن الإنتاجية و من هنا جاء الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها أداة إستراتيجية لتخطيط و تنمية و استثمار الطاقات البشرية من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية، حيث أيقن الباحثون الاقتصاديون في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة

وللرفع من الأداء الذي هو نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من قدرات وإمكانيات ومهارات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل و طرق جديدة وذلك لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا عن طريق تقييم أداء الموظفين من أجل ضبط النقائص و نقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة بتحسينها و تداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء

ظهر التكوين كأحد العوامل التي تؤثر إيجابياً في تطوير الأداء الوظيفي وكوسيلة لتحقيق الأهداف، كما يعتبر عملية مستمرة وحلقة رئيسية في نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل، حيث يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل معدلات الهدر في الموارد، وبالتالي خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليل الأخطاء وزيادة الفعالية في إنجاز المهام، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويُنشئ لها فرصاً أفضل في الأسواق المحلية والعالمية. والذي يبدأ بوضع البرامج التكوينية بعد تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال، وينتهي بالتقييم وذلك من أجل تحديد مدى تأثير التكوين في العامل البشري، وقدرته على إحداث التغيرات الإيجابية سواء بالنسبة للموظف في حد ذاته، أو بالنسبة للإدارة المسؤولة عن عملية التكوين.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

### الإشكالية:

○ ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

○ هل يساهم التكوين في التحسين في قدرات ومهارات العمال؟

○ هل تساهم البرامج التكوينية في تفعيل المهام والأدوار؟

○ هل توجد علاقة بين التكوين ومكوناته وأداء الموارد البشرية؟

### الفرضيات:

تعتبر صياغة الفرضيات من أهم مراحل المنهجية التي لا يمكننا القيام بدراسة بدونها، فهي عبارة عن وسيلة للحصول على النتائج.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

### الفرضيات الجزئية:

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المؤسسة عملية التكوين عند مستوى الدلالة (0.05) على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

○ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التكوين في تأدية المهام عند مستوى الدلالة (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تتمن أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال إيضاح مفهوم التكوين وتبسيطه فيما يلي:

○ باعتبار التكوين أسلوب وعملية ضرورية في كونه الوسيلة الأنجح لتطوير وتنمية رأس المال البشري من خلال تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة.

○ المساهمة في توعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ضرورة تكوين مواردها البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

○ توضيح المفاهيم المتعلقة بالتكوين والأداء الوظيفي.

○ تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه الإدارات والمؤسسات مع العمال لعدم استغلالها لعملية التكوين الذي يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات.

○ التعرف على مدى تكيف الموظفين مع عملية التكوين.

○ التعرف على مدى تأثير البرامج التكوينية في تطوير وتحسين الأداء.

○ إظهار أهمية ومساهمة التكوين في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات.

## الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى :دراسة بن شعبان سميرة "دور التكوين في تحسين أداء العاملين" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع سنة 2018 هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء مع محاولة إبراز دور وأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين ومحاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين توصلت الدراسة الى أن للتكوين دور في التحسين من قدرات مهارات العاملين.
- الدراسة الثانية: دراسة قوجيل سهام، عبيدة سعاد " أثر التكوين في تحسين الموارد البشرية " مجلة أبحاث إدارية واقتصادية 2020 هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على مفهوم وظيفة التكوين والتعرف على مضمون العملية التكوينية ومدى توافقها مع احتياجات الموظفين والتعرف على انعكاسات التكوين على أداء العاملين.
- الدراسة الثالثة :دراسة بن حمادي نعيمة، بلعربي نصيرة "مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس "2024 تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انعكاس التكوين على كفاءة الأساتذة وجودة التعليم والتعرف على الاختلاف الموجود في التكوين بين أساتذة في التعليم والتكوين المهني وإبراز دور التكوين للأساتذة وأهميته بالنسبة للمؤسسة التكوينية والتعليمية.
- الدراسة الرابعة :دراسة ملياني بوبكر، ذباح عادل "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية و التجارية و المحاسبية و علوم التسيير" دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية تخصص تسيير عمومي هدفت الدراسة إلى: الوقوف على أهمية العملية التكوينية وأثرها على الموارد البشرية من خلال اختيار المحتوى الجيد و مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التكوينية، دليل على مساهمة التكوين في مواجهة تحدي التغيير الداخلي والخارجي في العمليات الصناعية وتوفير المعلومات حول التكوين و أثره الإيجابي على الجانب الإنساني من أجل تحقيق تنمية اقتصادية ناجحة توصلت الدراسة الى أن للعملية التكوينية دور هام في تحسين أداء الموارد البشرية.
- الدراسة الخامسة :دراسة صهيب بوفروة "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير" أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري هدفت الدراسة إلى:  
التعرف على التكوين وتنمية رأس المال البشري، التعرف على أثر التكوين في تنمية رأس المال البشري وأهميته وعلى مدى اهتمام الكلية محل الدراسة وتكوين أساتذتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتكوين في تنمية رأس المال البشري.

○ الدراسة السادسة :دراسة بن علي محمد رضا "مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية " 2016 هدفت الدراسة الى توضيح مسار العملية التكوينية بالنسبة للموارد البشرية و الاطلاع على واقع التكوين و الدورات التكوينية في المؤسسة الرياضية ،التعرف على أبرز الطرق و مختلف المعوقات في العملية التكوينية و معرفة واقع العملية التكوينية اتضح من خلال الدراسة عدم الاهتمام الواضح بالعملية التكوينية من خلال وجود النقص الكبير في عدد الدورات و إعداد البرامج التكوينية لغياب الإرادة الحقيقية لتحسين الأداء الإداري.

### المنهج والأدوات المستخدمة:

من اجل الوصول الى إجابات واضحة اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف وعرض الإطار المفاهيمي، أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة احدى المؤسسات بإسقاط الجانب النظري على الواقع بعرض صحة الفرضيات المطروحة وللإجابة على الإشكالية، كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات، واستخدام برنامج SPSS 20 للحصول على نتائج الدراسة.

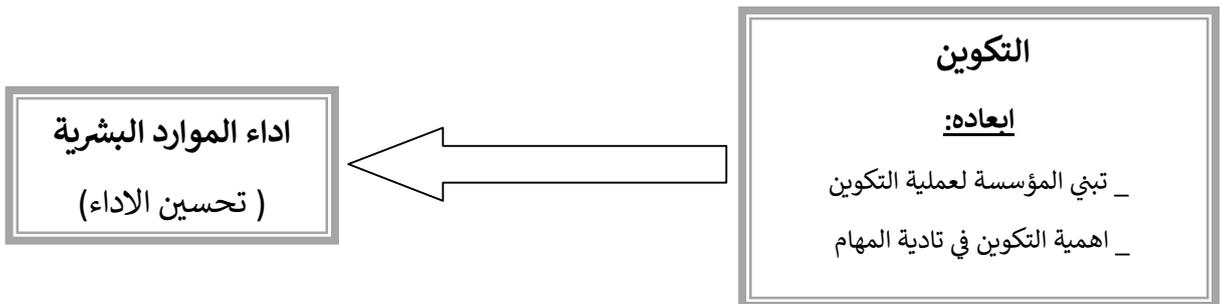
### أسباب اختيار الموضوع:

\_ الرغبة في معرفة أثر التكوين على أداء الموارد البشرية، باعتباره من اهم المواضيع الأساسية في العصر الحالي للمؤسسات

\_ معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عمالها والسيطرة على الفجوة الحاصلة بين أدائهم والأداء المطلوب منهم

\_ التعرف على الدور الأساسي للتكوين لتطوير وتنمية ورفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة

### نموذج الدراسة:



## الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي حول التكوين

## تمهيد

في ظل التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في جميع المجالات تسعى المؤسسات الى مواكبة هذا التطور من خلال العناية والاهتمام بالموارد البشرية باعتباره الركيزة الأساسية لكل مؤسسة والعنصر الفعال الذي تعتمد عليه الادارة في تحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي وظيفة التكوين التي تلعب دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أصبحت وظيفة التكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة، ولضمان مكانتها بين المؤسسات لا بد من متابعة مستوى أداء مواردها البشرية باستمرار من اجل تحديد احتياجاتهم التكوينية ومنه تحديد وتخطيط البرامج التكوينية وذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل الأول الى ثلاثة مباحث وكل مبحث الى ثلاث مطالب حيث عالجنا في

المبحث الأول: مفهوم التكوين من تعريف، خصائص، مبادئ، أهمية، اهداف، أنواع، أساليب التكوين.

المبحث الثاني: سيرورة العملية التكوينية من جمع وتحليل المعلومات، تحديد وتخطيط الاحتياجات التكوينية، تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، تقييم البرامج التكوينية.

المبحث الثالث: شروط نجاح التكوين، مسؤولية التكوين، معوقات التكوين

## المبحث الأول: أساسيات التكوين

لقى موضوع التكوين اهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، ذلك لتأثيره الكبير في تعزيز المؤهلات العلمية التي يكتسبها المورد البشري عن طريق تنفيذ المبادئ ووضع سياسات وبرامج للوصول الى الأهداف المسطرة

يتغير مفهوم التكوين بتغير المكان والزمان والمؤسسة والعينة محل الدراسة وحسب التخصص وتطور وفهم مكانة العامل او الموظف ومن هذا المنطلق سوف نعالج مفهوم التكوين من وجهات نظر متعددة

### المطلب الأول: مفهوم التكوين (تعريف، خصائص) ومبادئه

#### أولاً: مفهوم التكوين

التكوين هو "عملية تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة من تحقيق أهداف الفعالية فيها وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة في المنظمة" (امينة، نوفمبر 2018، صفحة 145) \_

عرف تكوين أيضا بانه: عملية تجعل الافراد قادرين على التحكم واستيعاب المستجدات التكنولوجية الحديثة المتجددة وأساليب وطرائق العمل المتطورة من فترة الى أخرى، ان أكثر ما يحتاجه العامل في سياق التغيير التكنولوجي السريع هو القدرة على قابلية التكيف والمرونة (بوخريسة، بوبكر، 2016، صفحة 68\_69)

اعتبر التكوين شرط أساسي تقتضيه التنمية الاقتصادية بهدف تكوين قوة عمل تتمتع بالمهارات الفنية اللازمة في الإنتاج الصناعي الحديث كما تتخلق سياسة التكوين المتبعة بفلسفة تدعو الى استيعاب التغيير الاقتصادي و التكنولوجي و التحريض على استخدامه أيضا اذ يعتبر وسيلة للتغيير الاجتماعي حيث يلعب التكوين المهني دورا محوريا في مضمار رفع قيمة العامل اما لأنه لا يسمح له بعدم فقدان كفاءته عن طريق متابعة التطور التكنولوجي في منصب العمل و اما بتمكينه من فرص الترقية في المؤسسة التي تشغله، وعلى المستوى الاقتصادي الكلي و الجزئي، فان التكوين يحصن ضد ظاهرة البطالة التي يمكن اعتبارها بمثابة لا توافق اجتماعي -مهنى بين العرض والطلب على الكفاءات (بوخريسة، بوبكر، 2016)

لا يوجد فرق بين مصطلحي {التكوين والتدريب} لاحتوائهما على نفس المنطلق حيث يهدف كل منهما الى تطوير المهارات والقدرات العقلية واكتساب معارف فكرية وتقنية جديدة لدى الافراد مما يؤدي الى تحسين المستوى المهني والصعود في السلم الوظيفي من خلال الترقية في الوظيفة

كما أشار احمد طرطار بقوله: "لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا ان التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من تقييم المهارات والثقافات والأفكار والمعلومات العامة، اما التدريب فانه يركز على التعلم

أيضا، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العملي، فمن الناحية الواقعية وبصفة عامة نجد انه يستخدم بكثرة من قبل قطاع الإنتاج" (الله، 2019، صفحة 24)

كما عبر فريدريك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العامة ضرورة تكوين العمال قبل استلامهم مهامهم واعطائهم مكانهم بعد التوظيف وهو التكوين الذي يجب ان يتلاءم مع تخصصاتهم وقدراتهم العقلية والجسمية ،ان التكوين حق مكفول لكل عامل ويعد أحد الضروريات لزيادة كفاءة العامل وفاعلية المؤسسات وهو ما نصت عليه المادة 112 من الاتفاقية الجماعية التكوين المهني هو أحد الاستثمارات ذات الأولوية في الشركة، يشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتثمين وتطوير مواردها البشرية من اجل رفع مستوى تأهيلها وكفاءتها التي يتطلبها التطور التقني التكنولوجي، والتسيير (العزير، 2020)

ومن خلال ما سبق من التعريفات نستنتج ضرورة اهتمام الإدارة المعاصرة بالقوى العاملة لأنها تمثل أهم عناصر الإنتاج المتاحة فهي التي تقوم باستخدام وتوجيه بقية العناصر الأخرى، حيث أن إعداد و تنفيذ برامج تكوين الأفراد العاملين في جميع التخصصات بغية وقايتهم و حمايتهم من تقادم الخبرات نتيجة التطور و الابتكار الذي يحصل في البيئة من اجل الارتقاء بإنتاجيتهم في المستوى المطلوب ولا بد من ادراك حقيقة مهمة من قبل العاملين و الإدارة على حد سواء و هي ان الفرد الذي كان كفوا ناجحا في أداء الاعمال المطلوبة منه سيكون متقادما و لا يستطيع القيام بالأعمال المكلفة اليه بالكفاية المطلوبة اذا عجز عن تطوير مهاراته و خبراته باستمرار و تخلف عن مسايرة التطور و التجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه (غانم، 1990)

### خصائص التكوين

تبرز خصائص عملية التكوين من خلال النقاط التالية:

- يلعب التكوين المهني في المنظمة دورا هاما في تطوير الكفاءات المهنية للعمال
- ان برنامج التكوين ومدته يرتبط بحاجات المؤسسة وامكانياتها المالية
- يعتبر التكوين استثمارا غير ماديا، يسمح للمؤسسة بتنمية معارف ومهارات الافراد مقابل الحصول على انعكاسات إيجابية مستقبلية تتجسد من خلال زيادة المردودية وتحسين الجودة والقضاء على هدر الموارد والتحسين من استغلالها
- التكوين عملية مستمرة تظهر اثارها على المدى الطويل والمتوسط، يستوجب تخصيص موارد مالية معتبرة ووقت كافي لتحسين كفاءات العمال
- ان أهمية التكوين تظهر بالخضوع عند التطبيق الفعلي له في واقع المؤسسة فمن غير المجدي تبذير موارد مالية معتبرة في برامج تكوين لا تؤدي الى نتائج ملموسة أي لا بد من استغلال المفاهيم والمعارف النظرية التي يتلقاها المتكويين تطبيقيا مما ينعكس على تحسن الأداء فيزيد رضا العمال وعزمهم على بذل مجهود أكبر في التكوين ما داموا يستفيدون منه في عملهم

□ توكل مهمة التكوين لإدارة الجودة الى اشخاص اكفاء ومتخصصين في هذا المجال أي يتمتعون بمعارف متقدمة في مجالي الإحصاء والعلاقات الإنسانية لذلك تقوم المؤسسات باستحضار خبراء ومستشارين في الجودة والاتقان مع مدارس متخصصة تتكفل بتكوينهم خاصة ان المدارس الكبرى والجامعات في العالم أصبحت اليوم تدرج ضمن اختصاصاتها إدارة الجودة (روازقي، 2016)

### ثانيا: مبادئ التكوين:

المبادئ التي يجب مراعاتها من التخطيط الى التنفيذ والتقييم في العملية التكوينية:

- مبدأ خلق الدافع لدى المتكون: إمكانية سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، مع وجود الدوافع القوية التي تدفع المتكون (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، التقدير في العمل.....).
- متابعة المتكون وتقدمه: متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق الاستيعاب النظري والعملية لمستويات برامج التكوين لان كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها الى لاكتساب المهارات ففي غالب الأحيان يجد المتكون صعوبة في فهم واستيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها.
- ضرورة ربط التكوين ببرامج الدعم: لا بد من ربط نتائج او اثار التكوين بنظام الامتيازات والعقوبات بعد تعلم المهارات فعلى الإدارة التحقق من ان المكافأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسق بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية ومن المدعمات الإيجابية وجود فرصة ترقية، زيادة الاجر، توجيه الشكر لما قام بيه المتكون من انجاز، ووفقا لمتطلبات الوظائف و اذا كان السلوك لا يتماشى مع السلوك التنظيمي فلا بد من اتباع اجراء عقابي أي ان استخدام العقوبات ما هي الا للتحفيز و تدعيم الحفاظ على السلوك التنظيمي.
- ضرورة الممارسة العملية للمتكون: إعطاء المتكون الفرصة والوقت المناسب للتعليم لا بد من توافر الادوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل من اجل اكساب المعارف والمهارات
- الانتقال من الكليات الى الجزئيات: التدرج في تقديم المعلومات بحيث معالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج الى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل الى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- ضرورة مراعات التفاوت بين الافراد: بان يشمل التكوين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من قيادات عليا ووسطى ودنيا، وجميع العاملين بمختلف تخصصاتهم (حنفي، 2007)

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

#### أولا: أهمية التكوين

يعتبر التكوين وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية الفرد والمجتمع، تظهر أهمية التكوين من النتائج المحققة والمنتظرة والتمثلة في:

1. تخفيف حوادث العمل: يساعدهم التكوين على أداء الاعمال بدقة وبشكل سليم وبدون أخطاء، وهذا بدوره يقدم فوائد كثيرة للمنظمة ووفرة كبيرة في النفقات.
2. تخفيف معدلات دوران العمل: يؤدي التكوين دورا مهما في تخفيف حالات ترك العمل والتأخر والغياب وتخفيض المنازعات بين الافراد.
3. زيادة الإنتاجية: تطوير مهارات الفرد من خلال التكوين يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الإنتاج وزيادة كميته كما يعزز النمو المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو الحاجة الى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب من المهارات التي تؤهله لأداء هذه الأعمال بفعالية وكفاءة.
4. رفع معنويات الافراد: يكسب التكوين الافراد القدر المناسب من المهارات التي تؤدي الى زيادة ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما ان تعميق العلاقات بين الافراد والإدارة العامة يؤدي الى رفع الروح المعنوية للأفراد.
5. استمرارية التنظيم واستقراره: ان استقرار التنظيم او قدرته على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه احد المديرين الرئيسيين مثلا، فمن الضروري وجود افراد مكونين ومؤهلين لشغل المناصب او المراكز فور حلولها لاي سبب من الأسباب.
6. المرونة: تعني قدرة التنظيم على التكيف في الاجل القصير مع التغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الافراد من ذوي المهارات المتعددة لنقلهم الى اعمال قد تحتاج إليهم بالإضافة الى ذلك فالتكوين يسمح بتخفيض دوران العمل فالأفراد المكونين حتما تكون لهم دراية عن الاعمال التي يقومون بها
7. تحسين سمعة المنظمة: يؤدي التكوين الى تحسين علاقات المنظمة بجمهورها الخارجية من زبائن وموردين ومنظمات وهيئات حكومية وعاملين. (العزیز د،، 2019، صفحة 127\_128)

#### ثانيا: اهداف التكوين

يهدف التكوين الى تحقيق خمس اهداف رئيسية:

1. زيادة معارف ومهارات وقدرات الافراد وبالتالي رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الافراد سواء .
2. زيادة الحافز، رفع روح المعنوية لدى الافراد لتحقيق النجاح.
3. تحسين فرصة التنمية.
4. رفع القدرة على الإنجاز والشعور بالثقة والفخر به (التقدير الذاتي).
5. زيادة الإنتاجية كفيها وكما.
6. تحسين القدرة على التعامل مع الاخرين، والعمل ضمن الفريق.
7. تقبل التغيير والمواكبة معه (التغيير في طرق العمل في التكنولوجيا المستخدمة والمهام).
8. بناء القدرات الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. (درويش، 2010)

المطلب الثالث: انواع وأساليب التكوين

انواع التكوين: أولاً

تعددت انواع التكوين مع تعدد برامج تكوين القوى البشرية واختلاف الوظائف التي تشغلها المؤسسات او طبيعة العمل، وتستطيع المؤسسة الاختيار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة وفقاً للاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية وتتضمن أنواع التكوين:

حسب مرحلة التوظيف والمتمثلة في:

(1) توجيه الموظف الجديد:

يجب على المؤسسة توفير مجموعة من المعلومات اللازمة التي يحتاجها الموظف الجديد التي تمكنه من تأدية عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والاسباع الأولى من عمله على ادائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة (ماهر، 2004، صفحة 324)

(2) التكوين اثناء العمل:

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان اخر حتى تتضمن مكانة اعلى للتكوين حيث تشجع المؤسسات المشرفون المباشرون على ان يقوموا فيها بتقديم المعلومات، وان التكوين بمستوى فردي إذ يعتبر من أكثر الأنواع شيوعاً وتطبيقاً في المنظمات نظراً لسهولة ولقلة الأموال المنفقة اما عن طريق الرئيس المباشر او عن طريق تكليف أفضل الافراد الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرة وبالتالي تكوين العمال للوصول الى الأداء المطلوب

(3) التكوين بغرض تجديد المعرفة او المهارة:

تقديم التكوين المناسب لتقادي تقادم معارف ومهارات الافراد خاصة في نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر، يحتاج شاغلو هذه الاعمال الى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة

(4) التكوين لغرض الترقية والنقل:

يطبق التكوين في هذه الحالة لسد الثغرة التي تظهر نتيجة الاختلاف الكبير للمهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى او ينتقل اليها، ويمكن تصور نفس الامر حينما ترغب الشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية الى وظيفة إدارية والاشرفية

حسب نوع الوظائف:

1. التكوين المهني والفني: تقوم بعض الشركات او نقابات العمال انشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية (تعادل الإعدادية او الثانوية) وغالبا ما تتعهد بتوظيفهم حال نجاحهم، يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية ومن امثلها اعمال الكهرباء، والصيانة، والتشغيل وغيرها من أنواع التكوين المهني والفني
2. التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين على معارف ومهارات لوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الاعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والمعارف والمهارات، لا يركز هذا النوع كثيرا على الإجراءات الروتينية وانما تركز على حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.
3. التكوين الإداري: يتضمن المعارف والمهارات الإدارية الاشرافية اللازمة للمناصب الإدارية الدنيا او الوسطى او العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات.... الخ

من حيث مكان العمل:

التكوين داخل المؤسسة: وما يسمى بالتكوين في موقع العمل يقوم به الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، او الاشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، يمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل

التكوين خارج المؤسسة: يقصد به التكوين الذي يعطى للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواء من مراكز التكوين المتخصصة او في مراكز التكوين الخاصة بالجامعات او في الفنادق (ماهر، 2004، صفحة 327)

ثانيا: أساليب التكوين

يمكن اتباع عدة وسائل للقيام بعملية التكوين، لكل منها محدودية في الاستخدام المتمثلة في:

- المحاضرة: تعتبر من الطرق التقليدية ويكون المكون في هذه الحالة متحكما في طريقة التكوين المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون ان يتوقع معارضة من أحد الحاضرين، تقيد هذه الطريقة في إعطاء بيانات وحقائق تساعد الفرد الذي يتلقى التكوين في تحديد وجهة نظره بالنسبة للمسائل التي تعرض عليه
- دراسة الحالات: أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام، حيث يقوم المكون باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف الى تشجيع العمال على التحليل أكثر من محاولة الوصول الى حل معين صحيح للحالات المستخدمة وذلك عن

طريق تشجيعهم على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت الى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريق او اخر من طرق الحل البديلة

- تمثيل الأدوار: وفقا لهذه الطريقة يقوم بعض الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فاذا كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل والآخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ويعطي لكل منهما فكرة عن موضوع المقابلة ثم يتصور كل منهما انه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى لا تعطي للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يردونها على مسمع الحاضرين بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف اثناء تمثيله
- المحاكاة: تعتبر تمرينات المحاكات من أكثر الأساليب التكوينية تطورا وفاعلية وان كانت باهضه التكاليف، حيث يتم وضع العامل في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المكون بعد ذلك بتكوين وتعليم المتكونين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامهم بمهام الوظيفة (البنانية، 1997)

### المبحث الثاني: سيرورة العملية التكوينية

التكوين نشاط مخطط ومنظم، تمر عملية التكوين بمراحل وخطوات أساسية المتكاملة والمتربطة التي تهدف الى تغيير اتجاهات الافراد وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة

يمكن توضيح مراحل التكوين في الشكل التالي:



المصدر: احمد ماهر ادارة الموارد البشرية صفحة 320

## المطلب الأول: جمع المعلومات، تحديد وتخطيط الاحتياجات التكوينية:

### 1. مرحلة جمع وتحليل المعلومات

مرحلة توفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التكوين، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء من داخل المؤسسة او من خارجها ويجب ان يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التكوينية الذي يوفر كافة المعلومات والبيانات من مختلف أوجه النشاط بشكل بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط، واتخاذ القرارات وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من اجل تخطيط التكوين على العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري
- معلومات عن الأهداف والسياسات
- معلومات عن الإمكانيات المادية
- معلومات عن الافراد العاملين
- معلومات عن الظروف المحيطة

### 2. تحديد وتخطيط الاحتياجات التكوينية:

تعرف الاحتياجات التكوينية بانها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد او اعداد من العاملين في موقع او مستوى تنظيمي او أكثر ويمكن تصنيف الاحتياجات التكوينية الى:

\_ تطوير وتحديث المعلومات

\_ تنمية مهارات إدارية او فنية

\_ تطوير اتجاهات وسلوكيات

\_ تعزيز نقاط القوة

كما يجب ترتيب الاحتياجات التكوينية عند تحديدها من حيث أهميتها وأولوياتها وهناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التكوينية نذكر منها ما يلي:

تحليل التنظيم:

تتم دراسة وفحص اهداف التنظيم وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه في المستقبل، بالإضافة الى تحليل هيكل الموارد البشرية وتحليل كفاءة الأداء التنظيمي والمتغيرات المؤثرة والمحددة للمناخ التنظيمي ومن خلال هذا التحليل تستطيع المؤسسة التعرف على الاحتياجات التكوينية الخاصة بكل إدارة، نصل في النهاية الى تجميع

هذه الاحتياجات وترجمتها الى خطط تكوينية تتولى إدارة التكوين مسؤولية اعدادها والتخطيط لها بالمشاركة مع الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية، ويكمن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص الوضع التنظيمي الحالي

تحليل الافراد: يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية، حيث تتم دراسة العناصر التالية:

دخل الفرد، المستوى التعليمي، مدة الخبرة، القدرات والمهارات، الدوافع والاتجاهات، معدلات الإنتاجية والغياب..... الخ فكل هذه العناصر تحدد بشكل كبير الاحتياجات التكوينية لكل فرد وتعني الوصول لخطة متكاملة للتكوين.

تحليل الوظائف: الحصول على المعلومات والبيانات، وعن واجبات ومسؤوليات وشروط أداء العمل، والمهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وعن معايير قياس الأداء النمطي لكل عامل وغيرها من المعلومات التي تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي (القحطاني، 2008)

فمن الأدوات المستعملة في تحديد الاحتياجات التكوينية التي تصنف إلى أدوات موضوعية كمقاييس تقدير الأداء، أنظمة الملاحظة المنظمة، أسلوب تحليل المشكلات والاستبيانات، وأدوات التحليل الكيفي كالمقابلات وتحليل التقارير او تقييمات المشرفين، وبغض النظر عن الوسيلة المستعملة فإنها تؤدي الى التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية حسب درجة الأهمية والأولية، ومن هنا نذكر بعض الأدوات الأكثر استعمالا في مجال تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على طبيعة المقاربة:

○ المقاربة بالملاحظة: تعتبر من ابرز طرق جمع المعلومات حول كيفية أداء الافراد لمهامهم، حيث يتطلب تكوين الملاحظ بشكل معمق لتوفير بعض المتغيرات التي يمكن وصفها بالبيسكولوجية سواء اثناء القيام بالملاحظة او خلال تفسير نتائجها و هي الانتباه، الإحساس، الإدراك و الفهم و ذلك للتقليل من تأثير الملاحظات بأنماط التفسير الذاتي و ما يترتب عنه من أخطاء التعميم، و تنقسم الى قسمين حسب درجة تدخل الملاحظ فهي غير تشاركية اذا اكتفي الملاحظ بالمراقبة وتسجيل سلوكيات الافراد دون أي تدخل اثناء أدائهم لعملهم، وتشاركية اذا رافقت عمليات المراقبة و التسجيل تفاعلات مع الافراد المعنيين كتوجيه بعض الأسئلة لزيادة فهم سلوكياتهم

○ المقاربة بالقياس:

باستخدام أداة الاختبار باعتبارها من اهم الأدوات المعتمدة لما توفره من قياسات دقيقة ومعيارية تسمح بتقدير درجة الكفاءة الحالية ويتعلق الامر منا بمقارنة النتائج التي يحققها الفرد المفحوص بمعايير الأداء لكفاءات مهنة ما ويندرج استعمال الاختبارات الى التعرف او ضبط الوضعية الراهنة للأفراد ويشير فرناند الى انه" من الضروري التعامل مع النتائج التي توفرها الاختبارات بنسبية واعتبارها كمؤشرات للأداء وليس كنواتج نسبية له "

○ المقاربة بالاستقصاء او التحقيق:

طرح أسئلة على أفراد المجتمع الأصلي أو عينة منه وجمع وتحليل اجاباتهم عليها ويمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع:

الاستبيان: الوسيلة الأنسب والأكثر فعالية في تحليل الاحتياجات التكوينية

المقابلة: تتسم المقابلة بمرونة أكبر مقارنة بالأدوات الأخرى حيث تعتمد على المواجهة المباشرة والتفاعل اللفظي بين الباحث والعميل، من خلالها يتمكن من تحديد وصف دقيق ومفصل للاحتياجات التكوينية للعاملين وللمحيط العام التي تظهر ضمنه هذه الاحتياجات

استطلاعات الرأي: تستخدم في جمع الاحتياجات فهي تسمح بالحصول على معلومات تتعلق بالاتجاهات والآراء ودرجة رضاهم عن نشاطات التكوين التي تلقوها لكنها توفر معلومات موجزة فهي غير كافية للتخطيط لبرامج التكوين لهذا ينصح بتكميل استطلاعات الرأي بأدوات أخرى لجمع المعلومات

○ المقاربة بالبحث عن توافق:

تندرج هذه التقنية ضمن تقنية Delphi وتقنية المجموعة الاسمية

\_ تعني تقنية Delphi جمع أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين من طرف العديد من الافراد لا يلتقون ببعضهم، وذلك عن طريق توزيع الباحث استبيانات يصمم كل واحد منها بناء على إجابات الاستبيان السابق وهكذا حتى يحصل على موقفا توافقيا بين هؤلاء الافراد حول الحوصلة التي يكونونها عن تلك الأفكار وتكن هذه الأداة ملائمة أكثر اشتملت عينة الباحث على خبراء في ميدان التكوين ويطلب إليهم حصر الاحتياجات التكوينية لفئة معينة من اجل تسطير الأنشطة التكوينية الملائمة لها

\_ اما تقنية المجموعة الاسمية فهي مشابهة لتقنية Delphi يكمن الاختلاف بينهم في جمع الافراد في حجرة واحدة، يطلب من بعض الخبراء او المشرفين بتسجيل انطباعاتهم حول جملة الاحتياجات التكوينية لموظفيه لتعرض تلك القوائم على فيما بعد على مجموع الافراد الحاضرين لمناقشتها وتحليلها وتحديد القائمة النهائية المنفق عليها لاحتياجاتهم عن طريق الانتخاب (نويوة، 2016، صفحة 213، 212)

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية

أولاً: تصميم البرامج التكوينية

تأتي مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، ويتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها:

○ وضع اهداف البرنامج التكويني: "وهي قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتكون معرفتها او اكتسابها والمهام الواجب القيام بها بعد التكوين وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التكوينية بواسطة مسؤولي الموارد البشرية

- تحديد موضوعات البرنامج: وهي المواد التي على البرنامج طرحها والتسلسل في عملية تقديمها ويتم تحديد هذه الموضوعات وفقا للأهداف التدريبية الموضوعة والمعلومات المتوفرة
- اختيار أساليب التكوين: يعتمد اختيار الأساليب التكوينية على عدة عوامل منها عدد المشاركين والموازنة وتوفر أماكن التكوين فلا بد لمصمم البرنامج من معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواء داخل العمل او خارجه (البرادعي، 2005، صفحة 49)

ثانيا: مرحلة تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني:

فعلى المدير وخصائي التكوين الاشراف على التنفيذ ويتضمن تنفيذ البرنامج أنشطة هامة وهي:

الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج: عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات، زمن بداية ونهاية كل جلسة، موعد الراحة، التسجيل، الاختبارات، حفل الختام.

ترتيب مكان وقاعات التكوين: فاعلية التكوين تتأثر بالتنظيم الداخلي لحجرة التكوين بالطريقة التي تنظم بها المقاعد ومكان المكون (التواصل البصري) لها تأثير في امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة

المتابعة اليومية لسير البرنامج : متابعة البرنامج خطوة بخطوة وبشكل يومي و تعني التأكد المستمر ان تصميم البرنامج يتم تنفيذه، وتتضمن أنشطة متابعة البرامج بشكل يومي: التأكد من سلامة و نظافة القاعات، التأكد من اعداد المادة العلمية، وتقديمها في الوقت المناسب، الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، اخذ حضور و غياب المشاركين، توفير المساعدات وتوفير سبا الراحة للمشاركين كما يتضمن المتابعة اليومية لسير البرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج . (ماهر، 2004، صفحة 354،350)

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التكويني

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المسطرة لتطوير الداء على مستوى الأداء ككل، حيث يهدف التقييم الى:

- التأكد من اهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التكوينية
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والقدرات المكتسبة
- صلاحية طرق التكوين المستخدمة (اللبنانية، 1997، صفحة 174)

كما يجب ان تتم عملية التقييم على أربعة مستويات هي:

- رد الفعل: يتم من خلال تقييم أداء الافراد حول البرنامج التدريبي (محتويات، أساليب، الوسائل، المكان) وذلك مباشرة بعد انتهاء البرنامج التكويني وغالبا ما يتم من خلال توزيع استمارة على الافراد المعنيين بالتكوين
- التعلم: تقييم الجوانب التي اكتسبها الفرد بالفعل من البرنامج التكويني، أي مدى استفادتهم وذلك اختبارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج
- السلوك: تقييم التغير الحاصل بواسطة المشرفين والمديرين في سلوك الموظف الذي يعكس نجاح البرنامج التكويني ومدى تطبيقهم للمهارات في أعمالهم
- النتائج: تقييم أثر البرنامج على اهداف او مخرجات المنظمة مثل الجودة والرضا الوظيفي ويتم قياسه قبل البرنامج وبعده (احمد، 2014، صفحة 128)

### المبحث الثالث: شروط نجاح التكوين ومعوقاته

#### المطلب الأول: المسؤولون عن عملية التكوين

يمكن توفير عمليات التكوين من خلال عدد مختلف من الأشخاص و قد يتمثل هؤلاء في مدربين و موجهين من داخل المؤسسة ومحاضرين من خارج المؤسسة كما هو الحال في شركة الغاز البريطانية فانه من الممكن الاستعانة بمكونين من داخل المؤسسة اكثر المناهج فاعلية من حيث انخفاض التكاليف وتعتبر الاستعانة بمحاضرين من خارج المؤسسة اكثر ملاءمة مع الموضوعات التي يمكن تطبيقها بشكل عام و بصفة خاصة مع تكوين الإدارة حيث يستفيد المتكويين من الأفكار الخارجية فسوف يكون المكونون داخل المؤسسة اكثر فهما للثقافة التنظيمية للمؤسسة و بالتالي فان الاستعانة بأشخاص داخل المؤسسة يوجهون النصح الى العاملين امر في غاية الأهمية و ينبغي ان يكون ذلك جزءا من الدور التوجيهي للمدير

يعتبر التكوين مسؤولية مشتركة بين الأطراف المشاركة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والمدربين التنفيذيين ومن جميع الافراد المشاركين في التكوين

#### 1) مسؤولية إدارة الموارد البشرية

- تصميم نظام متكامل للتكوين.
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.
- لإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين

#### 2) مسؤولية المدراء التنفيذيين:

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكويين.

- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم.
- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.
- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين.
- تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.
- المشاركة في جهود التكوين والتطوير

(3) مسؤولية المتكويين:

المتكوي مسؤول عن تكوين وتطوير نفسه، وان يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ومناقشتها مع رئيسه المباشر او مدير التكوين لكي يتعرف على إمكانية تعزيز نقاط القوة وحل للمشاكل التي تواجه العامل في اداءه لعمله عن طريق التكوين

**المطلب الثاني: شروط نجاح عملية التكوين**

1. توفر الرغبة في التغيير لدى الأشخاص المشاركين في برنامج التكوين، أي شعور الافراد بالحاجة للتكوين كما هو الحال بالنسبة للأفراد التي تمت ترقيتهم بإقبالهم على برامج التكوين لشعورهم بالحاجة للتكوين من اجل التمكن من فهم متطلبات العمل الجديدة
2. ان يكون الهدف من البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها العمال وان يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل
3. تشجيع المتكويين على التحليل قصد الوصول الى حلول مشكلات برنامج التكوين، اذ لا فائدة من تأييد الآراء او وجهة نظر المكون اذ لم يكن الأشخاص مقتنعين بها او لا يستطيعون الاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في الحياة العملية
4. على برنامج التكوين تشجيع ابداء الآراء بصراحة وذلك بإيتاح الفرصة للمشاركين في التعرف على وجهات النظر المختلفة والوصول الى حقيقة هامة وهي ان اية مشكلة يجب النظر اليها من عدة زوايا، كما يساعدهم في الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح امامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل
5. ان يكون برنامج التكوين مرناً، بمعنى ان الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا لدى الافراد حيث يشعرون بموجبه بالامن لذلك فان محاولة تغييرها فجأة او في اجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، لذا يجب ان تتاح لهم فرصة تجربة الأساليب الجديدة حتى يمكن ادخال أي تغيير او مقترح التعديل وعلى إثر هذا يجب على المؤسسة خلق جو ملائم لممارسة عملية التكوين باعتباره الوسيلة لمعالجة الازمات، ومواكبة التغيرات الحاصلة في محيط العمل والاستباق معها من خلال تغيير في طريقة

الأداء واستخدام الأساليب الجديدة

**المطلب الثالث: معوقات التكوين**

المعيقات في الواقع العملي تؤثر في عملية التكوين، وفيما يلي عرض اهم هذه المعيقات:

\_ صعوبة الحصول على المعلومات والاحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التكوينية

\_ عدم وجود برنامج يتميز بالتكامل والشمول فكل قسم ينفرد باجتهاداته في مجال التكوين وهذا يتطلب تحديد

أهداف البرامج التكوينية بدقة ووضوح من خلال: وضع منهج تكويني يستجيب للاحتياجات التكوينية، التركيز

على الجوانب النظرية والاهتمام بالجوانب العملية، اختيار أسلوب يلائم موضوع التكوين وظروف عمل المتكويين

\_ عدم اقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التكوين واعتراض بعض الرؤساء لتفرغ العاملين للتكوين لهذا وجب

نشر الوعي بأهمية تكوين الموظفين، اقناع المسؤولين، تحديد أسلوب علمي لحصر احتياجات التكوين

\_ عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم الموضوعات، الامر الذي

يؤثر على كفاءة وفعالية التكوين

\_ عدم الاهتمام بمتابعة الافراد بعد الانتهاء من التكوين، تطبيق التقييم بصفة شكلية مع غياب الأسلوب العلمي

\_ عدم الاهتمام باشتراك الرؤساء والمشرفين في العملية التكوينية

\_ عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد في اقبال الافراد

\_ عدم الاهتمام بإعداد المتكويين ورفع مستوى كفاءتهم في إتمام العملية التكوينية، أدى لقلّة عدد المتكويين في

جميع المستويات (القحطاني، 2008، صفحة 156)

خلاصة الفصل:

من خلال جمع وتحليل المعلومات حول العمال واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم تأتي الحاجة للتكوين باعتباره استثمار استراتيجي في المورد البشري، فتقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية او الجوانب التي تتطلب تطوير المعارف والمهارات لدى العمال في أداء العمل ليتم تكوينهم من اجل تحسين الأداء ومواكبة التغيرات التكنولوجية، كما يعزز من روح الانتماء والتحفيز المهني والشعور بالقدرة على أداء الاعمال مما ينعكس بشكل مباشر على فعالية المؤسسة وجودة خدماتها، وتمركزها في سوق العمل.

الفصل الثاني:  
أداء الموارد البشرية

## تمهيد

أصبح المورد البشري بدوره ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم باعتباره الغاية ووسيلة للتطور العلمي والتقني والاجتماعي والاقتصادي ولهذا اخدت المؤسسات في مختلف الأنظمة الاقتصادية والسياسية الاهتمام بالمورد البشري كونه ثروة بشرية إنتاجية، وباعتباره المحرك الأساس والعنصر الفعال الذي يسعى الى تحقيق الطموحات والأهداف من خلال العمل، وسنحاول في هذا الفصل استعراض عموميات حول أداء الموارد البشرية وكيف يساهم التكوين في تحسين أداء المورد البشري.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل الثاني الى ثلاثة مباحث وكل مبحث الى ثلاثة مطالب، حيث عالجنا في

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي (تعريف، أهمية، عناصر، محددات)

المبحث الثاني: اليات تحسين الأداء من مفهوم تقييم الأداء واهميته، وطرق ومعايير التقييم، مسؤولية التقييم.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية والتعرف على العوامل المؤثرة على الأداء،

إجراءات وخطوات التحسين من الأداء، دور التكوين في تحسين الأداء

## المبحث الأول: عموميات حول أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على أداء وفاعلية الموارد البشرية في المؤسسات، إلا أننا نجد اختلافات كثيرة حول هذا المفهوم وذلك نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس التي تستخدم في دراسة وقياس الأداء.

كما يتمتع بالديناميكية في الظروف والمواقف، وهذه التغيرات ناتجة عن تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء.

### المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

تعريف الأداء: مجموعة المهام والأنشطة والإجراءات التي تهدف لاستغلال الموارد بشكل أمثل وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعرف أيضا بأنه قدرة الفرد ورغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد وبطريقة محددة (صالح، 2024، صفحة 209)

ويعرف أيضا: بأنه النشاط الذي يبده الأفراد في سبيل إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية (د، 2008، صفحة 17)

يشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة" (الحسن، 2000، صفحة 50)

كما يعتبر باري كشواي: "أن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة (كشواي، 2006، صفحة 89)

كما يعرف الأداء بأنه: "نتيجة ما يفعله الفرد نتيجة استجابة لمهمة معينة قام بها وهذه الاستجابة تحدث تغيرا في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (المواد الأولية) إلى مخرجات (سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة) (حسن، 2002، صفحة 360)

### المطلب الثاني: أهمية أداء المورد البشري

1) بالنسبة للعاملين:

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

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور

المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والتكوين، الانتداب لمناصب عليا... ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتثمينه سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

## 2) بالنسبة للمنظمة:

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج

النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة

في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا نتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل يتعدى ذلك إلى أهمية الأداء

بنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (هدى، 2023/2022)

المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء

أولا: عناصر الأداء الوظيفي

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: إي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز

4. المثابرة والثوق: وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله (بودبوس، 2023، صفحة 35)

ثانياً: محددات الأداء

يعد الأداء الوظيفي نتيجة العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور والمهام التي تدخل ضمن المحددات (الأساسية) الداخلية للأداء:

مستوى الأداء = القدرة على العمل x الرغبة في العمل

- 1) الجهد: وهو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته
- 2) القدرات: وهي الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحياناً بالكفاءات أو بالسمات الشخصية كقدرة والتحمل والسرعة والبديهة الشخصية.
- 3) يشير إدراك الدور أو المهمة: إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن أداء العامل يتجدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارس من خلاله عمله بالإضافة إلى ذلك يشير الواقع إلى وجود محددات خارجية خارجة عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء تتمثل فيما يلي:

- 1) متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المنتظرة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأماله
- 2) البيئة التنظيمية: وتعني البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز وغيرها من العوامل التي تحفز أو تكبح دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه
- 3) البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أداءه كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية دوراً في التأثير على الأداء كإخفاض الرواتب و الحوافز المكافأة واختلاف الرتب الوظيفية مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلباً في حال تدنيها وإيجابياً في حال ارتفاعها فعلى سبيل المثال النتائج التي يحققها متعامل تجاري هي نتيجة المهارات و المعارف الوظيفية (في مجال التسويق)، إضافة إلى الجهود المبذولة والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها قد يؤدي إلى زيادة المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي حيث تتأثر متطلبات العمل و الكفاءات او المهارات و بيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً او إيجاباً و يصب هذا التأثير في الأخير على أداء العامل

4) التغيرات في البيئة الخارجية: من اهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات الى التفكير في البحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء

- التغيرات السياسية والقانونية
- التغيرات في البيئة الطبيعية او المناخية
- التكنولوجيا والتنافس الدولي
- البنى التحتية للتكنولوجيا
- التنافس العالمي (عزيز، 2022، صفحة 48)

### المبحث الثاني: اليات تحسين الأداء

يعتبر تقييم الأداء من اهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، يدور تقييم الأداء حول اهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري باعتباره وسيلة لتحسين الاداء من خلال الكشف عن مستويات الافراد الحقيقية اما لترقيتهم او تصميم برنامج تكويني للالتحاق بالمستوى المطلوب في الوظيفة

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء واهميته

□ مفهوم تقييم الاداء

هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل، تهدف برامج التقييم وبشكل عام الى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة الى تحقيق الغايات وتسهيل تنمية وتطوير الفرد، تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها، المساعدة في تخطيط القوى العاملة المساعدة في تحديد مكافأة الفرد (اللبنانية، 1997، صفحة 125)

ويقصد به تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى اعلى

فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المنظمة من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعند تقييم الأداء بطريقة سليمة تتحقق مزايا لكل العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، تعرف العمال على أدائهم ومدى تحقيق النجاح في العمل الحالي، وإذا يستمرون في نفس معدل الاداء او هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، اما الادارة فتربح في معرفة مستوى العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق الأهداف (القحطاني، 2008، صفحة 162)

اهمية تقييم الأداء:

حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الادارية بصورة عامة، اذ ان التقييم من شأنه أن يخلق الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال ما يلي:

□ تخطيط الموارد البشرية : ان فاعلية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المنظمة تعتمد نتائج تقييم الاداء دورياً او سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الأكثر جدارة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا ان تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الافراد العاملين.

□ تحسين الاداء وتطويره ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره، اذ ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين لديها ، ثم أن هؤلاء الافراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الادارة وهذا من شأنه أن يحفز الافراد العاملين ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الافضل ، اما الافراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) او الاداري فإن الادارة تسعى معهم الممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلاً في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فان التقييم من شأنه ان يؤشر الجوانب المرتبطة بالافراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس اثره ايجابياً على مستوى الاداء العام للعاملين في تحقيق اهداف المؤسسة

□ تحديد الاحتياجات التكوينية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة، اذ ان الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وانما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين اداء العاملين في المؤسسة

□ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقاً لقوله تعالى ( وليس للإنسان الا ما سعى) ولذا فان المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الاداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الادارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بان الادارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعد التهم بالتقييم واعطاء

كل ذي حق حقه وفقاً للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، اما الافراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية او من نصيبهم في الارباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الادارة احياناً لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء ان عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في اعطاء الحوافز او المكافآت او الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب واسس استخدامه

□ انجاز عمليات النقل والترقية : ان تقييم الاداء من شأنه أن يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقبليات اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعلمية المواقع او مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل او الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الاداء انجاز عمليات النقل والترقية : ان تقييم الاداء من شأنه أن يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقبليات اذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الادارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعلمية المواقع او مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الاداء .. وهذا ما يجعل الادارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل او الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء

□ معرفة معوقات ومشاكل العمل : يساهم تقييم اداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات ... الخ المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضاً في المعدات والاجهزة والآلات ، أي ان التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين او تطوير قدرات هؤلاء الافراد من خلال اجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والاجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية ان حقائق الأهمية التي تكمن في اطار التقييم العادل والفعال تمتد الآفاق متعددة من الأهداف ولذا يصار إلى اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يركز اليها في التطوير الهادف للأداء.

### المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء

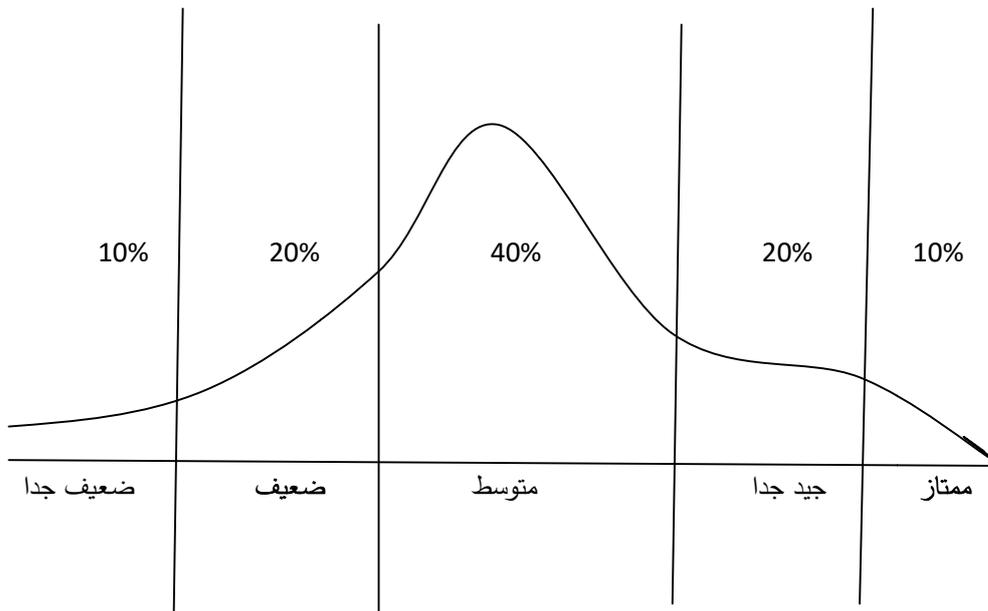
أولاً: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق الشائعة التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء في الواقع العملي وسنتعرف على اهم هذه الطرق:

- طريقة التوزيع الإجابري: تقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى ان أي ظاهرة تميل الى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم وفق الطريقة التالية:
- (1) تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز، جيد جد، متوسط.....)
  - (2) تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى

سهولة تطبيق هذه الطريقة حيث تؤدي الى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي يترتب عليها ميل المقيمين الى إعطاء تقديرات اعلى او تقديرات اقل من الحقيقة قد لا تنفق مع الواقع، لا يمكن تطبيقها على المجموعات الصغيرة كذلك لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة

شكل رقم 02 : يوضح تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجابري



المصدر: د. بن دليم الفحطاني ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل صفحة 168

- طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين :
- تقسيم العاملين مجموعات ثنائية
  - تحديد مجموعة عناصر التقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون
  - تجرى مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره
  - وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقا للمعادلة التالية:
- $$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{\text{عدد المرؤوسين} (\text{عدد المرؤوسين} - 1)}{2}$$
- يتم ترتيب الافراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم، تتميز بدرجة من الموضوعية ولكنها تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين حيث تستغرق عملية التقييم في حالة زيادة العدد وقتا كثيرا لتعدد المجموعات الثنائية

○ ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساس المرتبة الذي يحتلها بين الافراد المراد تقييمهم

طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج:

تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- قيام كل فرد بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته
- قيامه بتحديد الأهداف للفترة القادمة
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف
- اعداد طرق قياس الأداء
- القيام بأعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل بالإضافة الى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف، مدى اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، وان تكون الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج ب 20% خفض النفقات بمقدار 30% وهكذا
- توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة او العكسية التي تساعد على تحسين الأداء
- من عيوب هذه الطريقة وجود ظروف خارجة عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقا مثل تغير البيئة إضرابات العمال وغيرها
- تركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الاخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق النتائج اما ما يميزها التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية
- لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم

طريقة الترتيب التنازلي:

يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام الأداء بعضهم ببعض وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه واسواهم ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه للرئيس كما ان اهمال تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حده قد لا يمكن المقيمين من الوصول الى نقاط القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم مع صعوبة استخدامها إذا في حالة زيادة عدد المرؤوسين

طريقة التقييم الشخصي:

وفقا لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه وفقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقييم الأداء، وتعطى للمرؤوس الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها ان تؤدي الى زيادة مستوى الداء (القحطاني، 2008، صفحة 167\_182)

طريقة الوقائع والأحداث الحرجة أو الهامة:

تتطلب وسيلة تقييم الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم عن طريق تدوين الأحداث وفق حدوثها أثناء أداء العاملين و تنطوي على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين السلوك و تمتاز هذه الطريقة بأنها تمتاز هذه الطريقة بأنها تفضل من عناصر التميز و التحسن من مستوى الاشراف وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة اداءه أثناء عمله و على مستوى اداءه بشكل خاص يتم عن طريق مراقبة وملاحظة الافراد تسجيل سلوكيات العمال التي يمكن ان تؤثر سلبا او تساهم في الأداء الفعال، من قبل المقوم خلال فترة محددة ( فترة التقويم) كما تساهم في تقليل التحيز

نستنتج أن هذه الطريقة تركز على سلوك الفرد وكيفية تصرفه اتجاه الحدث الذي يؤثر على أدائه وتعد هذه الطريقة بمثابة علامة على كفاءة العامل أو فشله.

طريقة قوائم المراجعة: تقوم على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة وذلك بتحديد مجموعة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم (الخرسة، 2007)

ثانيا: معايير تقييم الأداء

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف وبصورة عامة تنقسم هذه المعايير الى جانبين أساسيين هما:

الجانب موضوعي: تعكس الجوانب الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل وتشمل:

- مدى معرفة الموظف بمتطلبات وظيفته والمهام بإجراءات العمل وكيفية تنفيذها
- كمية الإنتاج، مدى قدرة الموظف على انجاز المهام المطلوبة منه، مع اخذ الاعتبار الظروف المحيطة به
- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة

المهنية وظروف العمل وامكانيات المتاحة.

نستنتج ان المعايير الموضوعية تقيس كفاءة الموظف في أداء عمله، ومدى تحقيقه للمخرجات المطلوبة من حيث الكم والجودة والوقت

الجانب السلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

- التعاون يقيس مدى قدرة الموظف على العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي مع زملائه والمسؤولين والجمهور الخارجي
- مدى الاعتماد عليه من خلال التزامه بمسؤوليات عمله، ومدى حاجته للمتابعة والاشراف

- المحافظة على الآلات والأدوات والمواد، أي حرص العامل عليها واستخدامها بكفاءة دون اسراف
- المواظبة والالتزام أي التزام الموظف بمواعيد الحضور والانصراف، ومدى انتظامه في أداء عمله
- استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال

- السلوك الشخصي يختص بتقييم الأخلاقيات المهنية داخل بيئة العمل، وفي بعض الحالات يتم الاخذ بعين الاعتبار السلوك الخارجي إذا كان يؤثر على سمعة المنظمة

تعكس المعايير السلوكية الصفات الإيجابية للموظف مثل: مهارات التواصل والتعاون بين الزملاء، الأمانة والمحافظة على الموارد، الالتزام بالمواعيد، تحمل المسؤولية والدقة في العمل وعدم التغيب، معالجة المشكلات واتخاذ القرارات (سميرة، 2018\_2019، صفحة 62)

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما يلي امثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء والمتمثلة في:

- \_ يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الامكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.

- \_ ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها عدد الأمتار المصنوعة، عدد الأوراق المطبوعة وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

- أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم باعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء مباشرة بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوى العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر الوصول إلى معايير نواتج أداء أو سلوك الأداء حيث ان معايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء، وانما

تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون

ممتازا، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة واللباقة.

يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية أو (القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على جوانب الأداء.

يمكن أن تأخذ المعايير اوزانا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء العمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أوزان نسبية (ماهر، 2004، صفحة 294)

الشكل رقم 03: معايير تقييم الأداء



المصدر: احمد ماهر إدارة الموارد البشرية صفحة 293.

المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء

الضمان موثوقية التقييم يجب ان يتم بصفة عامة عن طريق أشخاص مؤهلين وعلى دراية بالجوانب المختلفة للأداء لشخص المراد تقييمه وهناك أربعة أشخاص يمكنهم القيام بعملية تقييم الأداء: الرئيس المباشر، المرؤوس، الموظف نفسه، زميل الموظف، أو من خلالهم جميعا وتتعدد جهات النظر بشأن مدى فاعلية كل شخص من هؤلاء في إجراء التقييم

أولاً: الرئيس المباشر

اغلب الممارسات في تقييم الأداء يمارسها الرئيس المباشر للموظفين الذين يقعون تحت إشرافه، لذلك فإن الرئيس المباشر هو الشخص المناسب لتقييم الموظف بحكم ما يمتلكه من خبرة ومعرفة وفهم ومقدرة واتصال مباشر

بمروءوسيه وإمامه بمقتضيات أعمالهم إلى جانب انه الطرف الذي يمثل المنظمة والمسؤول عن تنفيذ سياساتها في مجال عمله كما أن تقييم الموظفين يعد من واجباته الاشرافية، والحقيقة إن قيام الاخرين بعملية التقييم لا يعني بأي حال من الأحوال الاستغناء عن الرئيس المباشر ويتم إضافة تقويمه لتقويم الاخرين، وفي كثير من الأحيان يخضع الرئيس لنوع من الرقابة في هذا المجال للتأكيد على موضوعية التقييم و هكذا تتم مراجعة تقييم الرئيس من قبل الرئيس الأعلى الذي يتولى اعتماد التقييم لضمان عدالته ودقته وإجراؤه على نحو سليم.

ثانيا: زملاء العمل

ما قد يفوت الرؤساء من معلومات عن بعض أوجه أداء الموظفين يملكه الزملاء في العمل لزملائهم بحكم اتصالهم الوثيق وملازمتهم لهم فهم كثيرا ما يرون جوانب معينة في أدائهم يصعب على الرئيس المباشر تمييزها، كما قد لا يخلو هذا الأسلوب من السلبيات فقد لا تكون لدى الزملاء القدرة على تمييز سلوك العمل كما قد يسود هذا التقييم المجاملة المتبادلة بينهم واحتمال تحيزهم لبعضهم البعض بحكم العلاقة الشخصية بينهم، و في بعض الحالات قد يكون للعاملين ردة فعل سلبية للغاية لتقييم زملائهم النقدي حيث أظهرت الدراسات ان تقييم الزملاء لا يحظى بقبول كبير بين العاملين و في كثير من الأحيان لا يكونون على استعداد لتقويم زملائهم تقويما صارما لشعورهم ان التقويم مسؤولية الرئيس وان عليهم الوقوف الى جانب زملائهم الى جانب وجود نوع من التخوف يمنعهم من التشدد في التقييم لانهم سيتولون تقويمهم كذلك، وقد توصلت دراسات أخرى الى ان تقييم الزملاء يتأثر بالغرض من التقييم، فالتقويم الذي يتم لأغراض تقييمية يميل لان يكون اكثر تساهلا و اقل موثوقية وصدقا من التقييم الذي يتم وفقا لأغراض تطويرية لذا فقد يكون من الحكمة استخدام هذا النوع من التقييم في حالات معينة مثل تطوير أداء الموظف في جوانب محددة

ثالثا: المرؤوسين

لتحسين أداء الرؤساء لا بد من مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم، فبحكم اتصالهم الدائم والمباشر بهم يمكنهم ملاحظة جوانب كثيرة في سلوكياتهم قد لا يلاحظها رئيس الرئيس و من ثم يستطيعون تقديم منظور مختلف عن أداء الرئيس يفيد في توفير معلومات فريدة عن بعض جوانب أداء الرئيس مثل أسلوب القيادة ومهارات التعامل مع المرؤوسين و تفويض السلطة و التخطيط والتنظيم اليومي ولأنه يتم من قبل عدد من المرؤوسين فهناك احتمال ان يكون اكثر موثوقية من التقديرات المقدمة من مصدر واحد لأنه يوفر وجهات نظر متعددة للحكم على أداء الرئيس، كما يعتبر وسيلة فاعلة لتقييم الأداء في الحالات التي يكون فيها تفاعل الرئيس مع المستويات الدنيا من المديرين محدودا ومن ثم تكون قدرته محدودة لملاحظة تفاعلاتهم مع مرؤوسيهم بصورة مباشرة، و بالرغم من ان ردة فعل الرؤساء الأولية لهذا التقييم تكون سلبية الا انه ثبت انه وسيلة جيدة للتغذية العكسية للرؤساء تجعلهم اكثر استجابة للمرؤوسين و تعود بالنفع على الجميع الرؤساء، المرؤوسين و المنظمة ككل وقد تبين ان التغذية العكسية التي يوفرها تقييم المرؤوسين للرؤساء أدت الى تغيرات إيجابية في سلوك الرؤساء وأدائهم و أسلوب اشرافهم، كما ان ردة الفعل للرؤساء تكون ايجابية عندما يكون تقويم المرؤوس لغرض

التطوير و ليس لأغراض إدارية، عندما لا تتاح الفرصة للرئيس معرفة اسم المرؤوس الذي يقومه فان التقييم يكون أكثر موضوعية تكون ردة فعل الرئيس إيجابية عندما يعرف اسم المرؤوس الذي يقومه ، بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تقييم الرؤساء الا انه يحتوي على بعض السلبيات التي قد تحد من فاعليته اذ يعتبره البعض انه تقييم غير متكامل لان المرؤوس لا يرى الا جوانب محدودة من أداء الرئيس و قد لا تتاح له الفرصة لملاحظة أداء الرئيس في مواقف متنوعة، وبالتالي ينقصه الدقة و الشمول

رابعاً: التقييم الذاتي

يتولى كل موظف تقييم نفسه، من منطلق ان الموظف يملك معلومات عن نفسه وعن جوانب قوته و ضعفه قد لا تملكها المصادر الأخرى للتقييم، الفهم الذاتي مهم لتحديد السلوك المستقبلي للموظف وعلى تحفيزه على تحمل مسؤولية أدائه و تحسينه بشكل اكبر و جعله اكثر التزاماً بأهداف التقييم كما ان التقييم الذاتي يمثل خطوة أولية مهمة في تهيئة الموظف لتقبل انتقاد المقومين الاخرين و أظهرت الدراسات انه عندما يتولى الموظف تقييم نفسه قبل مناقشة اداءه مع رئيسه فانه سيكون اكثر استعداداً لإظهار نقاط ضعفه مع قلة سلوكه الدفاعي و يكون دور الرئيس في هذه الحالة بمثابة مرشد او موجه .

المشاركة في التقييم الذاتي يزيد الاحساس بالعدالة ومستويات الرضا للرؤساء والمرؤوسين وتحسن من مستوى الاتصالات بينهم تختلف نتائج التقييم بحسب غرضها فاذا كان الغرض البحث والدراسة فان التقييم في تقييم الأداء يكون اقل، الموظف لا يميل للمبالغة عند تقييم نفسه عندما يكون التقييم لغرض التنمية الذاتية خاصة عندما تسنح لهم الفرصة لفهم نظام التقييم ومعرفة المتوقع منهم في العمل فمن سلبياته:

قد يغفل الأهداف التنظيمية وقد يركز حول اهداف قد لا تتوافق معها

ضعف ارتباط بين تقييم الرئيس والتقييم الذاتي في بعض الأحيان، لتقويم الموظفين أنفسهم على نحو إيجابي أكثر من رؤسائهم

خامساً: التقييم متعدد المصادر

تقييم أداء الموظف من اكثر من مصدر تمثل دائرة متكاملة من جهات النظر يسمى (نظام 360 درجة لتقييم الأداء)، وجوب توفر مؤهلين ومدربين من اجل تفسير المعلومات في هذا النوع من التقييم بالرغم من تنوع تطبيق هذا الأسلوب الا انه في الغالب يتم تقييمه من خلال افراد دائمي التعامل مع بعض يعرفون مستوى أداء بعضهم و طبيعة أعمالهم، ويختلف نظام 360 للتقييم عن التقييم التقليدي في عدة أوجه فبغض النظر عن استخدام عدد من المقومين فان هذا النظام في الغالب يستخدم في الغالب لتعزيز تنمية الموظفين وتطويرهم كما ان المقومين لا يعرفهم الموظف المقوم (ما عدا الرئيس المباشر) ولا يكون مصحوباً بمناقشة شخصية تتم وجها لوجه موضع التقييم حيث يعتقد ان ذلك سيزيد من احتمال زيادة المصادقية ويكون اكثر فائدة للشخص موضع التقييم

هي الأماكن التي يتم فيها تقييم الموظفين تقييما نمطيا باستخدام أكثر من وسيلة للتقييم و يتولى فيها أكثر من شخص عملية التقييم و كثيرا ما تكون هذه المراكز عبارة عن وحدة داخلية من المنظمة و في بعض الأحيان تكون تابعة لجهات خارجية مستقلة تقدم خدماتها للمنظمات و يديرها اشخاص مدربون لهذا الغرض، تتضمن مراكز التقييم عددا من الأساليب التي يتم استخدامها لتوفر الأساس للحكم على السلوك الإنساني المرتبط بالعمل او التنبؤ به، حيث يجتمع عدد المقومين و الافراد المراد تقييمهم في مدة تتراوح في العادة ما بين يوم و ثلاثة أيام يخضع فيها الافراد لمقابلات و اختبارات نفسية، كما يشاركون في عدد من الحالات الدراسية وحلقات النقاش الجماعية و التمارين المتنوعة التي يتم من خلالها محاكاة بيئة العمل الحقيقية يتم تقييم المشاركين على أساس نتائج العملية و اراء الزملاء و في نهاية التقييم يتم تزويد كل فرد بتقرير تحتوي على معلومات الأداء الخاصة به، ومن ثم تستخدم هذه المعلومات لتحديد المهارات التي يحتاج الموظف الى تطويرها و من ثم العمل على توفير المهارات التدريبية او التكوينية المناسبة لتلك الاحتياجات (د م، 2001)

### المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- \* نستنتج أنه يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.

- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

\* نستخلص أنه يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها

المسطرة.

○ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الادارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

\* نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.

○ مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر ال رضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن، الماهل التعليمي، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

\* نستج أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يادي إلى عدم رضاهم وبالتالي انخفاض أدائهم.

○ التسبب الإداري : ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

\* نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين (سميرة، 2018\_2019، صفحة 56،57)

المطلب الثاني: إجراءات تحسين الأداء خطواته

□ تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل

- الوضع المرغوب: ويصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة

- الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة
- البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات، فعند معالجة المشكلة سيؤدي الى نتائج أفضل
- اختيار وسيلة المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن معالجة الفجوة الحاصلة بها في الأداء، ويمكن ان تكون عدة طرق لكن لا يمكن تطبيقها في نفس الوقت ولكن يجب الاخذ بعين الاعتبار الأولوية في اختيار الطريقة مع حساب التكلفة والمنافع
- تطبيق طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة المناسبة يتم وضعها حيز التنفيذ، وضع نظام للمتابعة وضمان مفاهيم التغيير المرادة في الاعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها
- مراقبة وتقييم الأداء: يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الاساليب والحلول لها اثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب ان تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة، ويجب المقارنة بشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على معلومات يتم استخدامها في عمليات تقييم الاداء (هديل، 2021/2022، صفحة 23)

في حين ان لويس غوميز واخرون قسموا عملية تحسين الأداء الى أربع خطوات رئيسية وهي:

● استكشاف مشكلة الضعف:

تعتبر الخطوة الأساسية بالنسبة لنجاح عملية تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية ويتم من خلالها تحديد أسباب حدوث فجوات الأداء، اذ يتبر تحديا كبيرا بالنسبة للمنظمات، خاصة وان هذه الفجوات يمكن ان تحدث للأسباب خارجة عن نطاق تحكم الموارد البشرية وتكمن أهمية هذه الخطوة في:

- 1) تحديد أسباب ضعف الأداء له تأثير مباشر على نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية بالمنظمة
- 2) تحديد أسباب ضعف الأداء وفجواته يمكن ان تكون سببا لحدوث صراعات بين الموارد البشرية
- 3) التحديد الدقيق لأسباب ضعف الأداء هو المحدد الرئيسي لنوع العلاج المستخدم لحل هذه المشكلة

● تحليل أسباب مشكلة ضعف الأداء:

اتخاذ الإجراءات الضرورية للسيطرة على الوضع الراهن وتتعلق الإجراءات المتخذة لحل المشاكل بقدرات الموظف، الدافعية وظروف العمل التي تعتبر المسببات مشكلة الأداء مثل: برمجة تكوين متخصص لتحسين القدرات السلوكية للموارد البشرية، وتتضمن هذه الخطوة محاورة الموارد البشرية المعنية بمشكلة ضعف الأداء حول النقاط التالية:

- 1) اخبارهم بالمشاكل او النقائص التي تم اكتشافها في الأداء
  - 2) طلب إيضاحات او تفاسير حول هذه النقائص
  - 3) تذكير الموارد البشرية بمتطلبات الوظائف وما يجب فعله
  - 4) تحديد اهداف واضحة تمثل حلول للمشكلة
  - 5) تحسيسها بأهمية تحسين أدائها وعواقب فشلها
- وضع خطة عمل وتمكين الموارد البشرية من الحل:

اتاحة الفرصة للموارد البشرية من اجل تحسين أدائها من خلال تمكينها من إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل ضعف الأداء، وإزالة

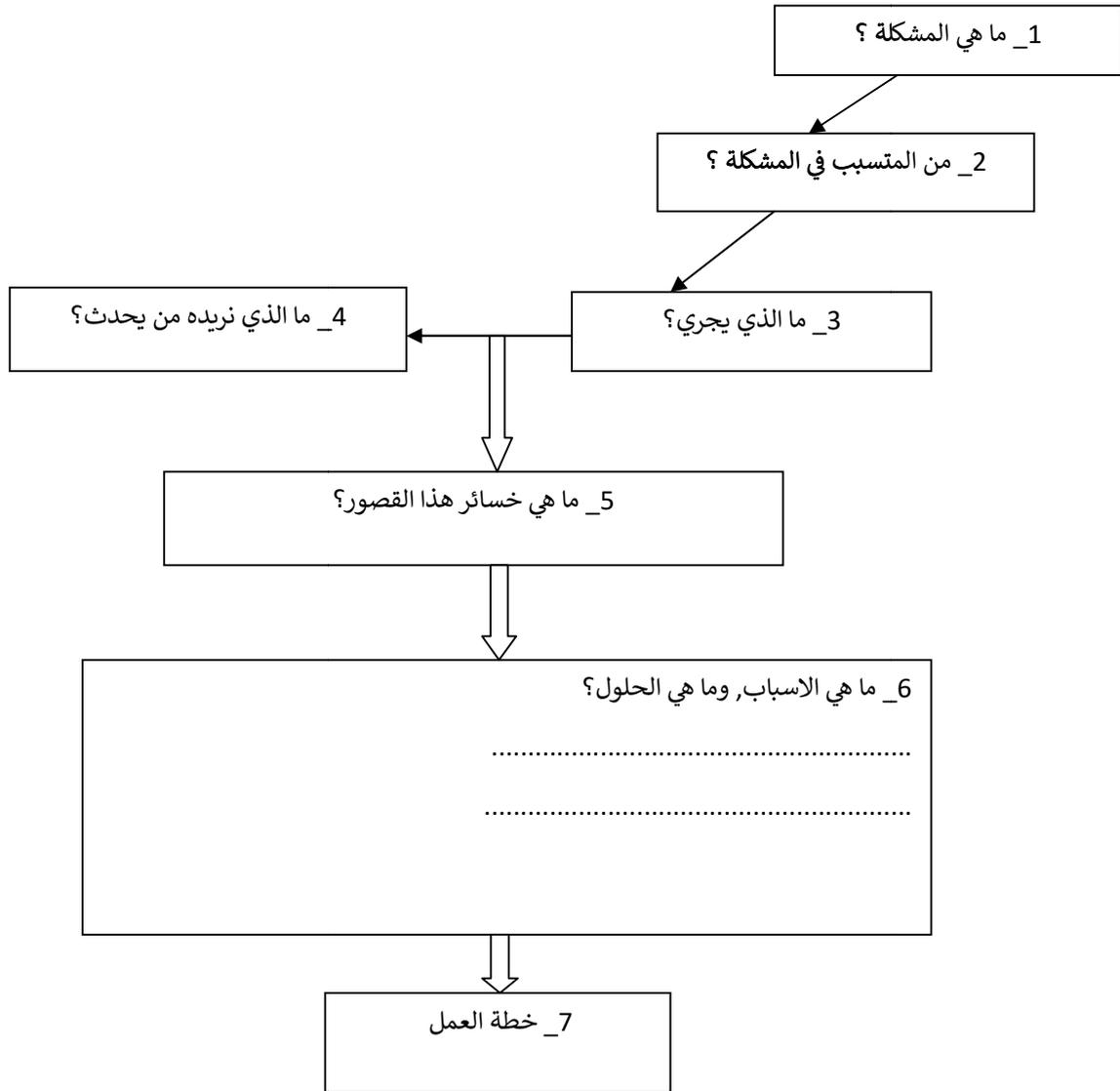
- توجيه الاتصال نحو الأداء وتوفير التغذية العكسية:

تبادل المعلومات والأفكار امر ضروري في عملية تحسين أداء الموارد البشرية فيما يخص مستويات الوظيفية حول مشكلة ضعف الأداء، فالإتصال يلعب دورا مهما في تحديد أسباب ضعف أداء الموارد البشرية وإيجاد الحلول المناسبة لها في أقرب وقت، لا بد من تضافر جهود الجميع لنجاح عملية تحسين الأداء وعدم الاعتماد على وظائف إدارة الموارد البشرية فقط (حيمر، 2018/2017)

ومن هنا يمكن ذكر خطوات تحسين أداء الموارد البشرية من خلال سبع عمليات رئيسية وفق نيجيل هاريسون (nigel harrison) وضع خطة عمل لتحسين أداء الموارد البشرية يتطلب القيام بجملة من العمليات المتتالية تبدأ بتحديد مشكلة الأداء، أي تحديد فجوة الأداء، و تحديد الموارد البشرية المعنية بهذه الفجوة، ليتم بعدها التحديد الدقيق لحقيقة هذه الفجوة، وذلك من خلال تشخيص الأداء الحالي للموارد البشرية ومقارنته بما هو منتظر منها، لمعرفة مدى النقائص والخسائر التي ستحملها المنظمة و من ثم عملية تحديد الأسباب التي أدت الى حدوث مشكلة في أداء الموارد البشرية من اجل الوصول الى الحلول الممكنة لها، والتي تمثل خطة العمل التي تتبع للتخلص من فجوة الأداء

كما هو موضح في الشكل الاتي:

الشكل 04: خطوات تحسين أداء الموارد البشرية



\_المصدر: نيجيل هارسون، تعريب خالد العامري وآخرون، كيف تحسن من أداء موظفيك، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2001، ص 24

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء

أصبح التكوين من النشاطات الأساسية في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتمكينهم من استخدام الأساليب الحديثة لأداء أعمالهم واستظهار مهاراتهم من أجل بقاء ونمو المؤسسة واستمراريتها، خاصة في ظل التقدم واستحواد التكنولوجيا على هذا العصر السائد، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

تحسين الأداء والجودة: يساعد التكوين في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة العمل من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة الحديثة.

تعزيز العلاقات الإنسانية: يسهم التدريب في بناء بيئة عمل إيجابية من خلال تقوية التواصل بين الزملاء وتمتية روح الفريق.

زيادة الشعور بالانتماء: عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر في تطويره، يزداد ارتباطه بها ويصبح أكثر ولاءً لها.

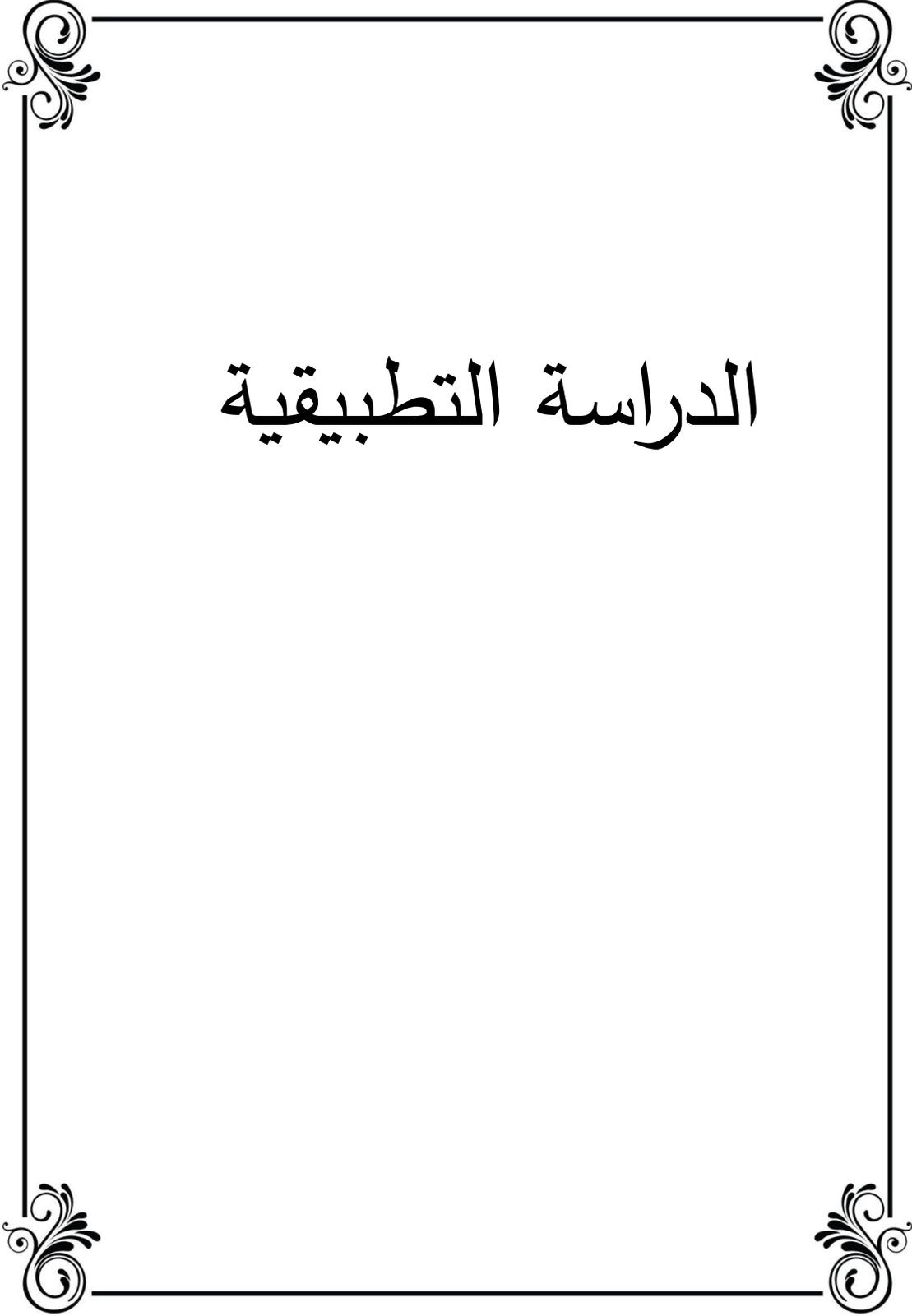
تقليل معدلات الغياب ودوران العمل: يوفر التكوين فرصًا لتطوير الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين رضاهم الوظيفي وتقليل رغبتهم في مغادرة العمل.

تشجيع الابتكار والتطوير الذاتي: يتيح التكوين للموظفين فرصة البحث عن أحدث التطورات في مجالاتهم، مما يعزز ثقافة الإبداع والتعلم المستمر داخل المؤسسة.

مواكبة التطورات: في ظل التغيرات السريعة، يساعد التكوين المستمر المؤسسات في البقاء في مقدمة المنافسة من خلال إعداد موظفيها بأحدث المهارات والمعرف (سميرة، 2018\_2019، صفحة 79)

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق الى تعريف الأداء واهميته والعوامل المؤثرة فيه ومدى تأثير التكوين في أداء العمال وتحسينه من خلال أداة مهمة الا وهي التقييم، يعد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس فاعلية الأداء والكشف عن مستوى الأداء الحالي للعمال ومدى تحقيق الأهداف المسطرة، ولتصحيح الأخطاء ومعالجة مشاكل الأداء عن طريق اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات التكوينية



# الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بكل من التكوين والأداء ودور التكوين في تحسين الأداء قمنا بتدعيم دراستنا النظرية بالدراسة التطبيقية، حيث يعتبر التكوين في مؤسسة ايناد ذو أهمية بالغة الذي من خلاله تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية العاصرة مما يؤهلها الى اكتساب مكانة في الاقتصاد الجزائري تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل أثر التكوين على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية "إيناد" بولاية سعيدة" من خلال هذا، يتم التركيز على تقييم فعالية البرامج التكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة ومدى انعكاسها على تحسين مهارات وكفاءة الموظفين، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التشغيلية

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة ايناد لصناعة مواد التنظيف

#### أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة

كان إلزاما على الاقتصاد الجزائري إتباع سياسة التصنيع وذلك لخلق صناعة اقتصادية قوية ومن خلاله كانت حتمية إنشاء المؤسسات الوطنية خطوة لا مفر منها وعليه كانت البداية مع مؤسسة سوناطراك سنة 1967 ثم تلى ذلك مجال المحروقات سنة 1971 وبعد ذلك تم التفكير في إنشاء مؤسسات عمومية تبني لها اقتصادها خارج قطاع المحروقات وهذا ما تم من خلال إنشاء الشركة الوطنية LA SANIC والتي تختص في المواد الكيماوية ومواد التنظيف والصيانة.

وفي 12 نوفمبر 1975 تم توقيع ثلاث عقود لإنجاز الشركات الثلاثة التالية:

مركب سور الغزلان، مركب شلغوم العيد، مركب عين تموشنت لرأسمال قدر ب 1355 مليون دينار. وفي 30 أكتوبر 1975 كان هناك دعم من مؤسسة ITAL CONSOLT بقيمة مالية قدرها 130 مليون دينار وهذا الدعم موجه بالدرجة الأولى إلى إتمام البناء الأساسي للمؤسسة.

ونظرا للعوائق التي تعرض لها المكلف المسؤول عن البناء تم توقيف عملية البناء ومن ثم تخلى عن المركبات في 10 أوت 1981، وفي إطار إعادة إدماج المشاريع تم إمضاء شراكة جديدة مع نفس الشركة لإتمام ما تبقى وذلك بتوجيه من المؤسسات

وفي 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-416 ظهرت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، LA SANIC ، وبعد المناقشات تم التوصل للتوقيع على اتفاقية العودة في 15 مارس 1984 ليم بعد ذلك مرحلة استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان سنة 1986 كمرحلة أولية من المفاوضات وانطلاق عملية الإنتاج في نفس السنة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها بهيكل البحث والإنتاج والتنمية والتسويق في مجالات المنظفات ومواد الصيانة.

#### ثانياً: التعريف بالمؤسسة الام

المؤسسة الوطنية (مجمع ENAD) تأسست سنة 1984 يبلغ رأسمالها 421500000 دج مقرها الاجتماعي سور الغزلان ولاية البويرة تتكون من أربعة فروع:

\_ فرع SIDET شركة لصناعة مواد الصيانة بتكدجة تنفرع الى مجمع لصنع مواد الصيانة سور الغزلان وكذا وحدة الإنتاج مواد التنظيف بالأخضرية

\_ فرع SHMECA لصناعة مواد تطهير الاواني والاجسام تنفرع الى وحدات:

\_ وحدة صنع مواد التجميل بالروبية

- وحدة صنع مواد الصيانة بالرغاية

\_ وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي

- وحدة صنع مواد الشفرة بالروبية

\_ فرع SODER مقرها بشلغوم العيد ولاية ميله وتتكون من وحدتين لمواد الصيانة بالعوينات ولاية سكيكدة  
\_ فرع SODEOR انشاء الشركة الفرعية للغرب التي يوجد مقرها بالقطاع الوهراني، وهي شركة لصنع مواد  
الصيانة تأخذ:

- مجمع لصنع مواد الصيانة بعين تموشنت

- وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة

ومع دخول الاستثمار الأجنبي استطاعت المؤسسة الألمانية "هينكل" أن تقتني بعض الوحدات من المجمع وهذا  
ما حصل في مجمع عين تموشنت  
ثالثا: الوحدة **ENAD SODEOR** سعيدة

سعيدة هي شركة عمومية تقع في المنطقة الصناعية رقم 01 طريق معسكر، يبلغ ENAD SODEOR وحدة  
رأسمالها الاجتماعي 275.440,000,00 دج، تحتل مساحة تقدر 42079م (متر مربع)، منها 7510 متر مربع  
مغطاة يبلغ عدد عمالها 68 عامل تعتمد المؤسسة في أداء وظيفتها على قناتين هما قناة الجملة التي تركز  
بالدرجة الأولى على الطلبات أما الثانية فهي قناة التوزيع التي تنحصر في رجال البيع وذلك ببيع منتجات  
المؤسسة للزبائن (أصحاب المحلات) وقد يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج وتوزيع مواد التنظيف  
: والصيانة وقد يظهر ذلك من خلال الوظائف التالية

توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة

- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات بسعر مناسب وبخدمات جيدة -
  - إن وحدة المؤسسة الصناعية التجارية يشمل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق مواد الصيانة وكذلك شراء -  
المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات عامة لغرض بيعها
- :كما أن المؤسسة تقوم بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين -

(1) منتجات تصنع داخل المؤسسة:

المتكونة من جافيل، معطر الارضيات (صانيبو، قريزيل اسود)، نظاف، ملطف الملابس (حريز)،  
روح الملح، المنظف نور.

(2) المنتجات المعاد بيعها وتنقسم إلى قسمين:

\_ قسم يتم شراؤه من مركب سور الغزلان SIDET مباشرة لتدعيم السوق بالنسبة للجهة الغربية

\_ مواد الزينة والتجميل ويتم شراؤها من وحدة روبية SHEMICA

كم عاشت المؤسسة من سنة 2006 إلى غاية 2008 صعوبات مالية أدت بها إلى التوقف التام لمدة 9 أشهر  
في عام 2008 هذه السياسة أجبرت المسيرين سوء داخل المؤسسة أو من جانب المجمع البحث عن تمويل  
مالي ينعش الوحدة ويعيد لها مكانتها في السوق خاصة من الناحية الغربية للوطن

وقد كللت هذه الجهود بوضع سياسة مالية وتسويقية جديدة حيث أنه قد تم تمويل المؤسسة بقرض مالي قدر ب 5 ملايين سنتيم زد على ذلك محاولة استرجاع الديون التي كانت على عاتق الدولة من بينها ديون مؤسسة سوديچ وهي مؤسسة وطنية لتوزيع المواد الغذائية والتنظيف والتي قدرت ب 10 ملايين سنتيم إضافة إلى إعادة تموين المؤسسة لمواد التنظيف التي تقوم باقتنائها من مؤسسة سيدات (مساحيق التنظيف) (5%-10%) وتعيد بيعها بنسبة ربح ما بين مع العلم أن للمؤسسة إمكانيات بشرية ومادية أخرى من بينها أن قدرة الإنتاج اليومي قد تفوق 40طن/اليوم. إضافة إلى امكانية تنويع المنتجات وتغطية السوق بحصة سوقية معتبرة وتهدف المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة بحيث تكون لها القدرة على المنافسة في السوق. تركز المؤسسة على جانب البيع المتنقل للرفع من رقم الأعمال- في جويلية 2007 توظيفها على منتجاتها لإبراز ISO9001 تحاول المؤسسة من خلال حصولها على شهادة- مدى جودتها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سنستعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة بذكر كل مصلحة والدور الذي تلعبه:

الفرع الأول: مصلحة المديرية العامة

يتأسس هذه المصلحة المدير العام والذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة رفقة طاقم من المساعدين

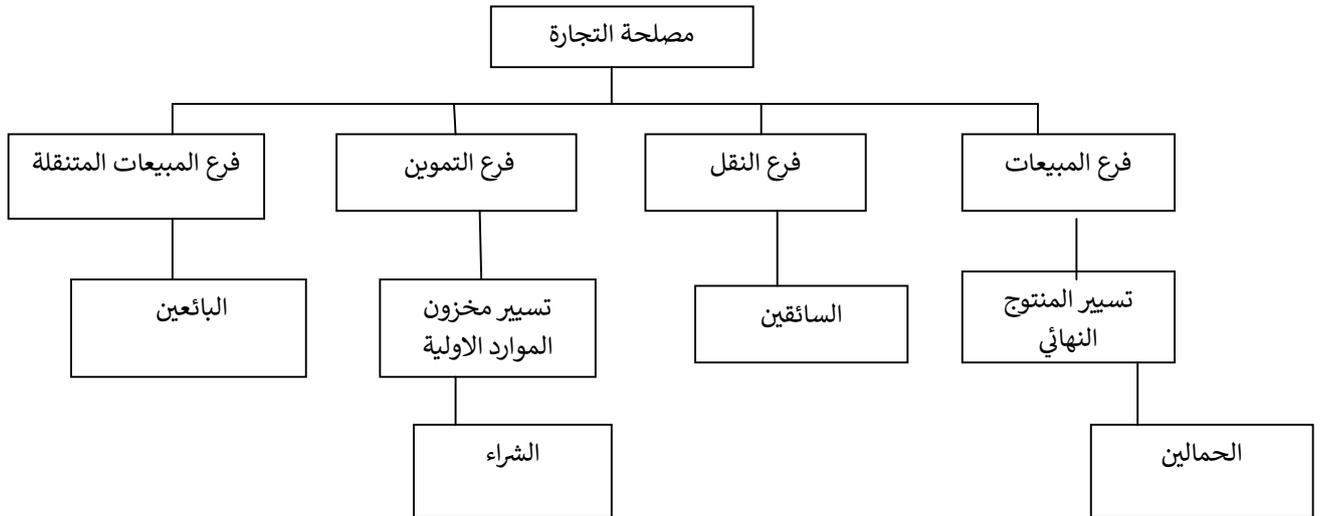
فمن أبرز المهام الرئيسية الموجهة للمدير تتمثل فيما يلي

-ضمان السير الحسن للمؤسسة.

-تسطير أهداف المؤسسة حسب الإمكانيات المتوفرة

-العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بتقييم موارده

الشكل 05: هيكل مصلحة التجارة



فيما يتعلق بهذه المصلحة فتتكون مما يلي:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن عن طريق بيع أكبر قدر ممكن من المنتجات وتساهم في إبراز نقاط القوة والحفاظ عليها ونقاط الضعف ومحاولة اجتنبها بهدف مجابهة المنافسة الحادة في السوق وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة وهذا من خلال البحث على أسواق جديدة زد على الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي إضافة إلى العمل على الحفاظ على الزبائن الدائمين والجدد.

ومن خلال هذا المخطط يمكننا حصر أهم الوظائف كآلاتي:

-إعداد فواتير البيع .

-تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالبيع.

-تسيير المخزون ومراقبته.

-تحضير وصل الطلبية.

-ضمان توفير الموارد الأولية وقطع الغيار .

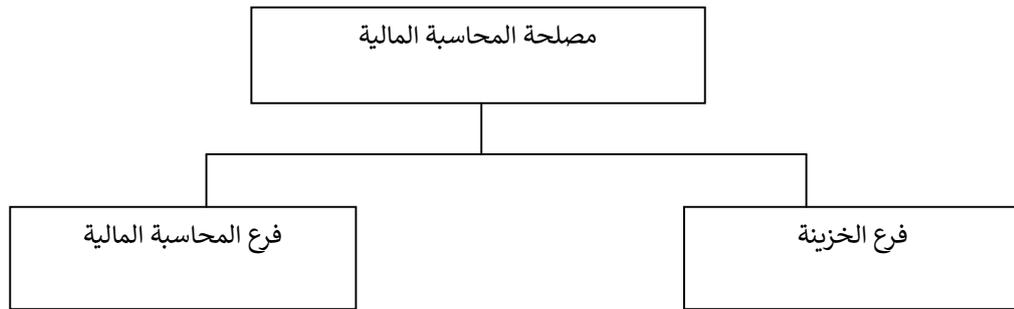
-البحث عن موردين للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

-حق مراقبة المنتجات والمواد الأولية

الفرع الثالث: مصلحة المحاسبة المالية.

تهدف هذه المصلحة إلى الإشراف والمتابعة المالية المتعلقة للمؤسسة

الشكل 06: هيكل مصلحة المحاسبة/المالية



أبرز مهامها:

-مراقبة النشاط التجاري (فواتير الشراء-البيع-المخزون).

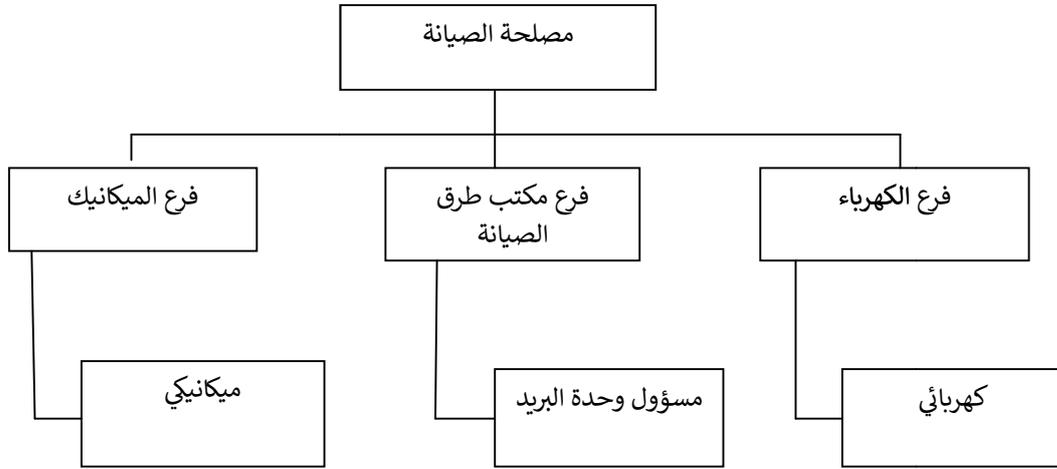
-إجراء عملية الجرد السداسي والسنوي.

-تسيير ميزانية المؤسسة.

-إعداد الميزانية التقديرية

## الفرع الرابع: مصلحة الصيانة

تهدف هذه المصلحة إلى المراقبة التقنية والجيدة وكذا الصيانة الدورية للآلات والعتاد الموجود داخل المؤسسة



الشكل 07: يوضح هيكل مصلحة الصيانة

## الفرع الخامس: مصلحة الإنتاج

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق ما يلي:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق:

\_ إعداد المخطط العام للإنتاج.

\_ متابعة ملفات الآلات.

\_ إعداد وبرمجة الآلات حسب الطلبية

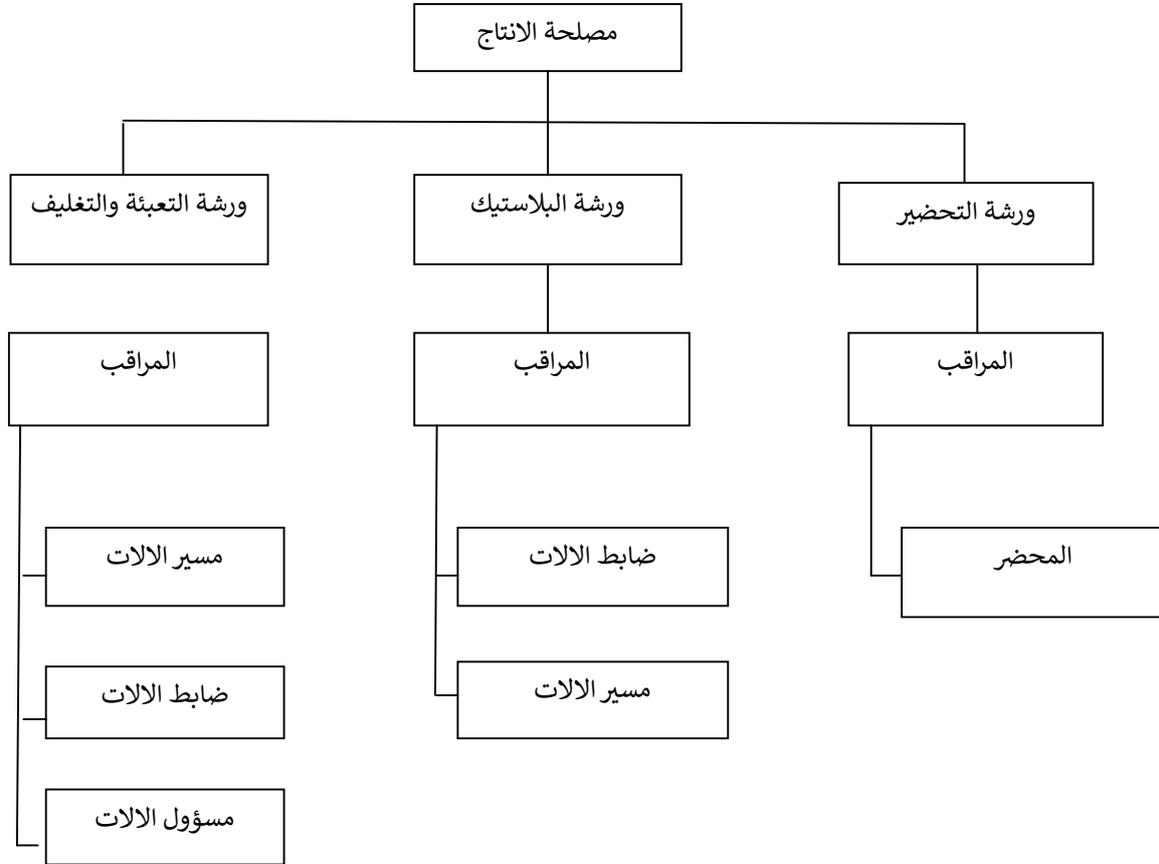
تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق:

\_ إعداد المخطط العام للإنتاج.

\_ متابعة ملفات الآلات.

\_ إعداد وبرمجة الآلات حسب الطلبية

الشكل 08: يوضح هيكل وظيفة الإنتاج



### المطلب الثالث: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة

سننظر في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى متغيرات الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: استهدفنا بالدراسة موظفي المؤسسة الصناعية إيناد، وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في جميع الموظفين، ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل موظفي المؤسسة، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها

عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 40 موظف، تم استرجاع 30 استبيان.

ثانياً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع:

المتغير المستقل: يتمثل في التكوين وهو المتغير المستقل.

المتغير التابع: تحسين أداء الموارد البشرية وهو المتغير التابع ولقد أشرنا له في الجانب النظري من الدراسة

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة  
تم الاعتماد على الاستبيان أداة من أدوات الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة  
1 \_ الاستبيان: مكون من 3 اقسام:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة

القسم الثاني: يشمل محور يحتوي على 11 سؤال تطبيق عملية التكوين في المؤسسة

القسم الثالث: يشمل محور يحتوي على 9 أسئلة دور التكوين في تحسين الاداء

\_ أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب للقياس، حيث يطلب من الموظف إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بغير الموافقة الشديدة  
2 \_ ثبات الأداة:

لمعرفة صدق وثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0,783)، أكبر من الحد الأدنى (0.6) وهذا يعني أن معامل الثبات جيد كما هو موضح الجدول التالي:  
جدول رقم (01): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستبيان

عدد الأسئلة	الفا كرونباخ
20	0,783

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

القسم الأول: والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من 05 فقرات متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

1- توزيع افراد العينة حسب النوع:

جدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss 20

الشكل رقم (09): توزيع لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss 20

(2) توزيع افراد العينة حسب العمر

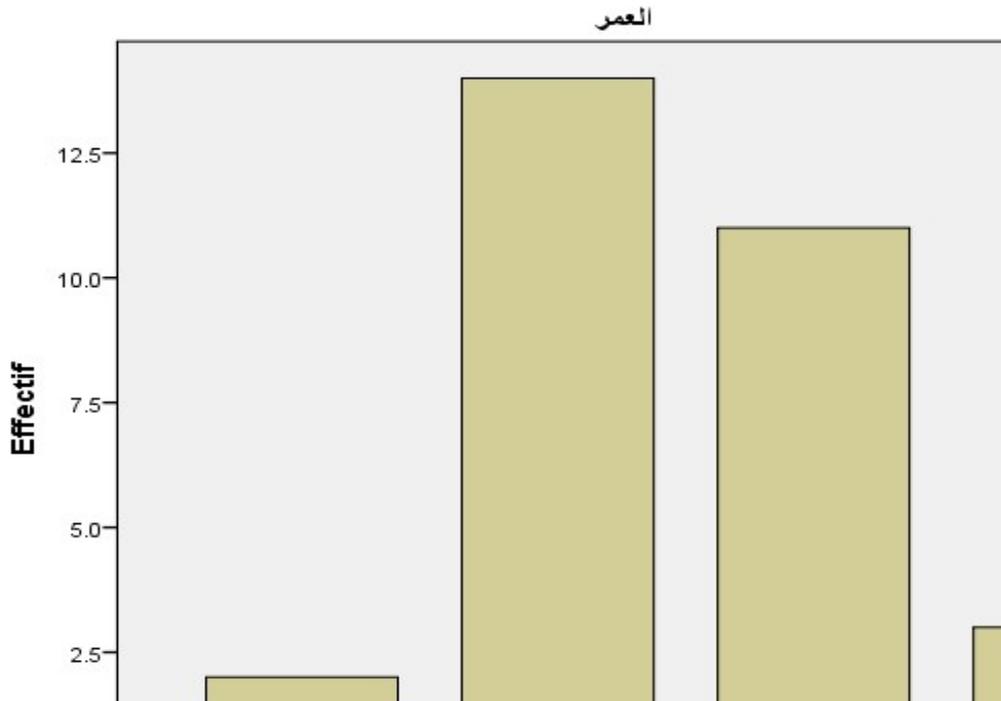
جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
6.7%	02	30 اقل من
46.7%	14	45 من 30 الى
36.7%	11	55 من 45 الى
10%	3	فأكثر 55

100%	30	المجموع
------	----	---------

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 20

الشكل رقم (10): توزيع لأفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يخص توزيع أفراد العينة وفقا للعمر والذي بلغ عددهم (30) مبحوثا، يتضح أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة هم الفئة العمرية ما بين (30 و 45 سنة) بنسبة 46.7 %، تليها الفئة العمرية ما بين (45 و 55 سنة) بنسبة 36.7 %، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة جلها من فئة الشباب والكهول.

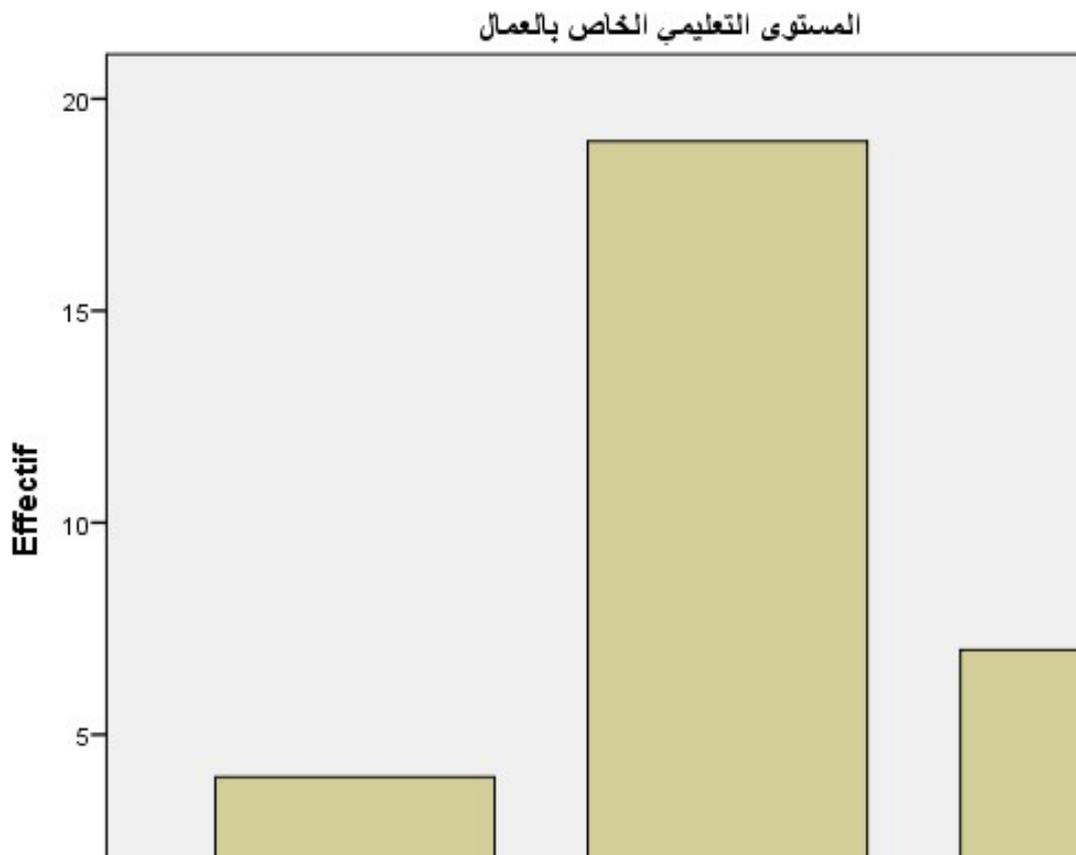
3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	البيان
13.3%	4	ثانوي
36.3%	19	جامعي
23,3%	7	تقني سامي
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 20

الشكل رقم (11): توزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss 20

من الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة جامعيون بنسبة بلغت (36.3%) تليها فئة تقني سامي بنسبة (23,3%)، وأخيرا ذوي المستوى الثانوي بنسبة (13.3%).

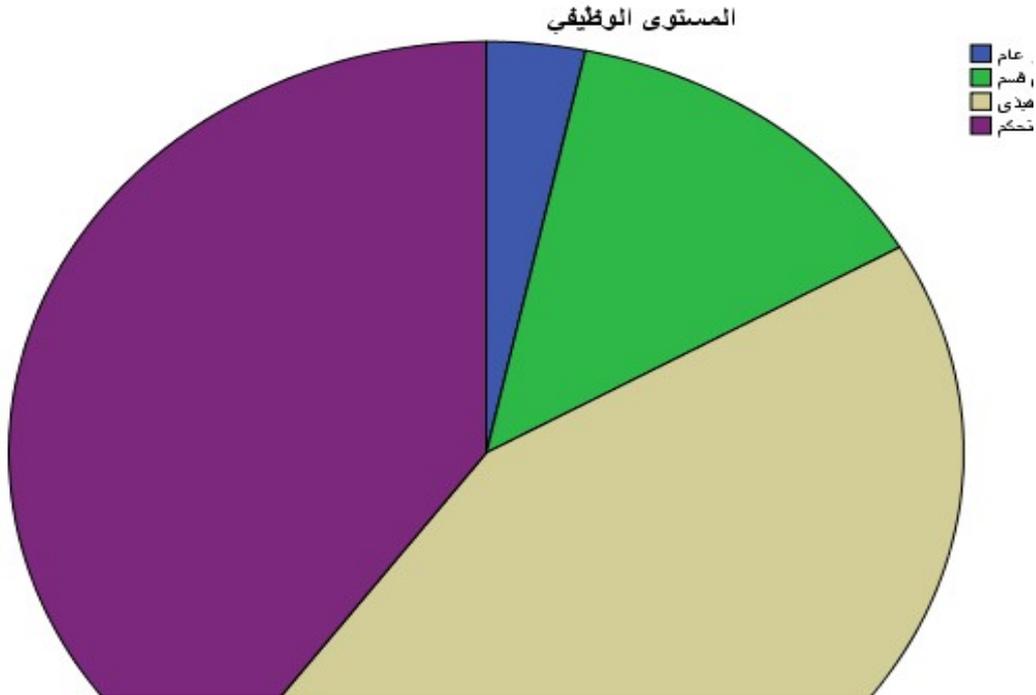
توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي العمال:

جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي العمال

النسبة	التكرار	البيان
43%	13	عون تنفيذي
40%	12	عون تحكم
13.3%	4	رئيس قسم
3.3%	1	مدير عام
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات 20 spss

الشكل رقم (12): توزيع لأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي العمال



\_ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي للعمال هم الاعوان التنفيذيين بنسبة 43% يليهم اعوان التحكم بنسبة 40% و تليهم رؤساء الأقسام بنسبة 13.3% و المدير العام كون وجود مدير واحد بالمؤسسة بنسبة 3.3%.

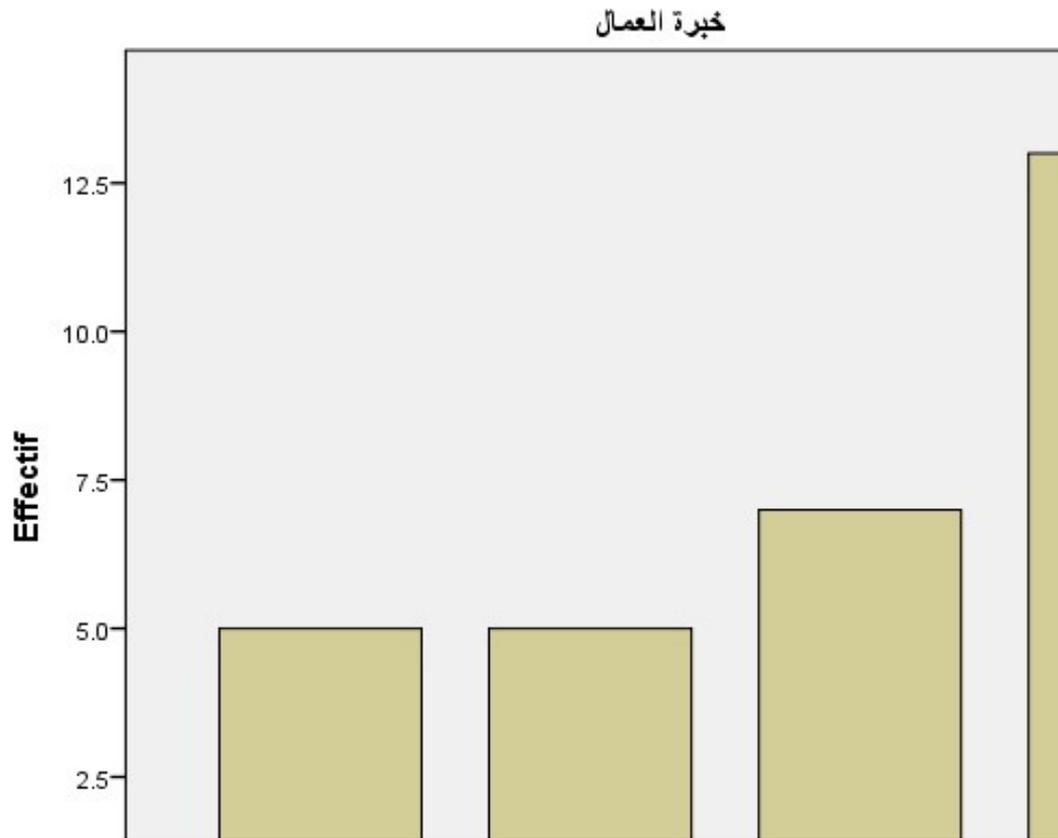
توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (06): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
16.7%	5	أقل من 5 سنوات
16.7%	5	من 5 الى 10 سنوات
23.3%	7	من 11 الى 15 سنة
43.3%	13	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss 20

شكل رقم (13): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss 20

تم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أربع فئات نلاحظ من الجدول أعلاه ان الفئتين الأقل تمثيلا هي ذات سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات ومن 5 الى 10 سنوات بنسبة 16.7% ثم تليها الفئة من 11 الى 15

سنة بنسبة 23.3%، وبعدها الفئة الأكبر أكثر من 15 سنة بنسبة 43.3%، وعليه نستخلص أن أغلب موظفي المؤسسة حسب عينة الدراسة هم ذوو خبرة في العمل.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

في هذا المطلب نقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الإستبيان المتكونة من محورين المحور الأول التكوين والمحور الثاني مساهمة التكوين في التحسين من الأداء، وبما ان السلم المعتمد في الدراسة هو سلم ليكرت الخماسي فإنه توجد خمس مسافات بين كل اجابة واخرى وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة اعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة 00.8، يتم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة (أي الى الواحد الذي يمثل بداية المقياس)

الجدول رقم (07) : تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح.

الأتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1.80 من 01 إلى
موافق	2.60 من 1.81 إلى
محايد	3.40 من 2.61 الى
غير موافق	4.20 من 3.41 إلى
غير موافق بشدة	5 من 4.21 إلى

المصدر من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 20

اتجاه إجابات الافراد:

لمعرفة طبيعة تكوين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ودوره في تحسين الأداء قمنا بوضع مجموعة من الأسئلة في استبيان الدراسة بغرض الإجابة عنها من طرف الافراد المستجوبين لتحليل النتائج المتوصل اليها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

الجدول رقم (08): وصف إجابات مفردات الدراسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
			التكوين: <u>البعد الأول: تبني المؤسسة لسياسة التكوين</u>
محايد	1.26	2.83	تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم؟
موافق	1.04	2.06	تولي المؤسسة اهتماما بتكوين العمال؟
موافق	0.99	2.20	تقوم المؤسسة بتقييم أداء دوري لأداء العمال؟
موافق	1.10	2.53	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لنتائج الأداء؟
موافق	1.16	2.23	-هل الوظيفة التي تشغلها تحتاج الى تكوين مستمر؟
موافق	1.03	2.20	_ التكوين الذي تلقته له صلة بمهام وظيفتك؟
موافق	0.74	2.34	المتوسط العام للبعد الأول:
			<u>البعد الثاني: أهمية التكوين في تأدية المهام</u>
محايد	1.51	2.80	-كان التكوين سببا لترقيتك لمنصبك الحالي؟
موافق بشدة	0.65	1.70	_هل لديك فائدة إيجابية وراء التكوين؟
موافق بشدة	0.56	1.56	هل تعتبر التكوين مهما بالنسبة لك؟
موافق	0.78	2.06	- هل سبق واستفدت من عملية التكوين؟
موافق بشد	0.53	1.70	_ التكوين يمكنني من تطوير المهارات الحالية المتعلقة بطريقة الأداء؟
موافق	0.44	1.96	المتوسط العام للبعد الثاني:
موافق	0.54	2.17	المتوسط العام لمحور التكوين:

			مساهمة دورات التكوين في تفعيل المهام والادوار (تحسين أداء الموارد البشرية):
موافق	1,12,	2.33	هل شهدت تقدما في تأدية عملك بعد تلقيك للتكوين؟
موافق	0.98	2.05	هل زادت البرامج التكوينية من دافعيته وتحفيزك للعمل؟
موافق	0.82	2.06	هل تساهم البرامج التكوينية التي تلقيتها من رفع ادائك؟
موافق	0.57	1.86	تساهم عملية التكوين في تحسين الأداء؟
موافق بشدة	0.67	1.60	التكوين يساهم في تخطي الصعوبات اثناء العمل؟
موافق	0.93	2.03	البرامج التكوينية تغطي النقائص في الأداء المهني؟
موافق	0,79	1.83	هل الهدف من البرنامج التكويني تحسين المستوى المهني؟
موافق بشدة	0.55	1.80	هل الهدف من البرامج التكوينية اكتساب معارف ومهارات جديدة؟
موافق بشدة	0,79	1.70	هل الهدف من البرامج التكوينية مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ؟
موافق	0.47	1.91	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 20

1) من خلال الجدول أعلاه اتضح ان معظم افراد عينة الدراسة يرون ان أداء الموارد البشرية يتاثر بدرجة مرتفعة بعملية التكوين، نلاحظ ان إجابات افراد العينة كلها كانت في مجال الموافقة حول المحور الأول المتمثل في التكوين، أما بالنسبة للعبارتين "تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم" و "كان التكوين سببا لترقيته لمنصبك الحالي" فكانت في مجال المحايدة حيث بلغ متوسطيهما 2.83 و 2.80، تتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين 2.83 وكذلك التوجه العام لمحور التكوين الذي جاء في مجال الموافقة 2.17، كما بلغ الانحراف المعياري 0.54 مما يعني وجود تشتت منخفض في إجابة افراد العينة، مما يؤكد من خلال إجابات افراد العينة ان المؤسسة محل الدراسة تطبق برامج التكوين على عمالها من اجل تزويدهم بالمعارف والقدرات ومواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل في حين انه يولونه اهتماما بالغا و باعتباره فرصة للتقدم و الإنجاز .

2) من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان إجابات افراد العينة كلها كانت في مجال الموافقة والموافقة الشديدة حول المحور مساهمة دورات التكوين في تفعيل المهام والادوار (تحسين أداء الموارد البشرية) ،حيث بلغ

(3) التوجه العام للمحور الذي جاء في مجال الموافقة 1.91، كما بلغ الانحراف المعياري 0.74 مما يعني وجود تشتت منخفض في إجابة أفراد العينة، مما يؤكد من خلال إجابات أفراد العينة ان لدورات التكوين دور هام في تفعيل أدوار ومهام الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية

:  $H_0$  لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسة لعملية التكوين وبين أداء الموارد البشرية

:  $H_1$  يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني المؤسسة لعملية التكوين وبين أداء الموارد البشرية

جدول رقم (09): تحليل الانحدار لقياس اثر تبني المؤسسة لعملية التكوين على الأداء

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد 2R	B	الثابت	المحسوبة T	مستوى الدلالة sig
أداء الموارد البشرية	0.625	0.390	0.396	0.986	4.287	0.000

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط (0.625) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين تبني المؤسسة لعملية التكوين وأداء الموارد البشرية، أما معامل التحديد 2R فكانت قيمته (0.390)، أي أن 39% من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو تبني المؤسسة لعملية التكوين اما النسبة الباقية تعود الى عوامل أخرى، ويمكن تمثيله في النموذج الخطي التالي:

$$Y \text{ أداء الموارد البشرية} = 0.986 + 0.396 X \text{ تبني المؤسسة لعملية التكوين}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05)

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأهمية التكوين في تأدية المهام في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية.

**H0** : لا يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة احصائية بين أهمية التكوين في تأدية المهام وبين أداء الموارد البشرية

**H1** : يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة احصائية بين أهمية التكوين في تأدية المهام وبين أداء الموارد البشرية

جدول رقم(10): تحليل الانحدار لقياس اثر أهمية برامج التكوين على أداء الموارد البشرية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد 2R	B	الثابت	المحسوبة T	مستوى الدلالة sig
أداء الموارد البشرية	7110.	5050.	0.752	0.436	5.343	0.000

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط (0.711) مما يشير الى وجود علاقة ايجابية طردية بين أهمية التكوين لدى عمال المؤسسة وأداء الموارد البشرية أما معامل التحديد R2 فكانت قيمته (0.505) أي ان 50% من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو أهمية عملية التكوين في تأدية المهام اما النسبة الباقية تعود الى عوامل أخرى، ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ أداء الموارد البشرية} = 0.436 + 0.752 \times \text{اهمية التكوين}$$

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في المؤسسة محل الدراسة على

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد 2R	B	الثابت	المحسوبة T	مستوى الدلالة sig
أداء الموارد البشرية	0.723	0.523	0.621	0.566	2.256	0.000

أداء الموارد البشرية.

**H0**: لا يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة احصائية بين التكوين وبين أداء الموارد البشرية

**H1**: يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة احصائية للتكوين وبين أداء الموارد البشري

جدول رقم(11): تحليل الانحدار لقياس اثر التكوين على أداء الموارد البشرية

من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط (0.723) مما يشير الى وجود علاقة ايجابية طردية بين التكوين وأداء الموارد البشرية أما معامل التحديد 2R فكانت قيمته (0.523) أي ان 52,3% من التغيرات في أداء

الموارد البشرية سببها التكوين اما النسبة الباقية تعود الى عوامل أخرى، ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج

$$Y \text{ اداء الموارد البشرية} = 0.566 + 0.621 X \text{ التكوين}$$

الخطي الآتي:

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين في المؤسسة محل الدراسة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05)

## خلاصة الفصل:

لقد سعينا في هذا الفصل الى معرفة اثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ايناد لصناعة مواد التنظيف سعيدة، و قد اعتمدنا في انجاز هذا البحث على الاستبيان الذي وزعناه على عينة الدراسة، و الذي احتوى على محورين رئيسيين و هما التكوين بأبعاده و الأداء الوظيفي ، هدفنا من خلالها الى الإجابة على إشكالية الدراسة، بعد استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية و المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط ، فمن خلال نتائج الدراسة توصلنا الى قبول الفرضية الرئيسية، حيث توصلنا الى أن للتكوين دور مهم في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ايناد بولاية سعيدة.

# خاتمة

خاتمة عامة :

عملية التكوين عملية محورية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءتها كمجموعة تنظيمية وككيان معنوي، كما يعود بالفائدة على الموظف الذي يشكل جزءاً هاماً منها، و على الموظف ان يكون له اهتمام حقيقي بنوعية التكوين الذي يخضع له سواء داخل المؤسسة او خارجها، فمن خلاله يتم اكتساب مهارات ومعارف إضافية تجعله أكثر فاعلية وإنتاجية، وكلما زاد وعيه بأهمية التكوين كلما زادت مشاركته الإيجابية، مما يعزز شعوره بالأمان و القدرة على إتمام المهام الموكلة اليه والأهمية و الانتماء الى المؤسسة، حيث يتاح للموظف فرص أكبر للتقدم عند اكتسابه للمهارات التي تؤدي الى التحسن في الاداء، سواء من حيث زيادة الأجر أو الحصول على منصب أعلى(الترقية)، ان نجاح برامج التكوين يعتمد على كفاءة المسؤولين والمشرفين في تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج.

يسهم التكوين في توحيد أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة، كما يخلق توجهات إيجابية تخدمها داخلياً وخارجياً. كما يساعد في تعزيز انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي ويوضح سياساتها العامة، مما يمكن الأفراد من فهم أعمق لطبيعة المؤسسة ودورهم فيها، وبالتالي تحسين أدائهم والمساهمة الفعالة في تحقيق نجاحه ولقد جاءت الدراسة التطبيقية التي قمت بها على مستوى المؤسسة الصناعية ايناد لولاية سعيدة لمعرفة واقع تطبيق التكوين على مستوى المؤسسة، حيث قمنا بصياغة وتوزيع 40 استبيان على عمال المؤسسة واسترجاع 30 استبيان وذلك بالتركيز على ثلاثة محاور أساسية وهي: تبني المؤسسة لعملية التكوين، أهمية البرامج التكوينية في تأدية مهام العمال اما المحور الثالث فهو خاص بالمجال الثاني من الدراسة وهو أداء الموارد البشرية، وقد تمت معالجتها من خلال البرنامج الاحصائي spss طبعة 20.

ولقد أدت نتائج اختبار الفرضيات الى ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

\_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 بالمؤسسة الصناعية لمواد التنظيف لولاية سعيدة ومنه نستنتج ان الفرضية مقبولة، حيث ان التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها التكوين بنسبة 52%.

الفرضية الجزئية الأولى:

\_ وجود أثر لتبني المؤسسة محل الدراسة لعملية التكوين على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نستنتج ان الفرضية مقبولة، حيث ان التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها هو تبني المؤسسة لعملية التكوين بنسبة 39%

## الفرضية الجزئية الثانية:

\_ التي تنص على وجود أثر لأهمية التكوين في تأدية مهام الموارد البشرية من منظور موظفيها في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نستنتج ان الفرضية الجزئية مقبولة، حيث ان نسبة 50% من التغيرات في أداء الموارد البشرية سببها إدراك الموظفين لأهمية التكوين في أداء المهام.

نتائج الدراسة:

ان الاهتمام الأساسي لاي مؤسسة اقتصادية يكمن في استمراريتها وبقائها، ولضمان تحقيق ذلك تلجا الى التكوين الذي يعد من بين أحد اهم وسائل تنمية وتطوير الموارد البشرية التي يمكن الارتكاز عليها من اجل ترقية وتحسين الأداء بغرض الحصول على ميزة تنافسية والتعامل بنجاح مع التحديات التنافسية وعلى أثر هذا توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية الى ما يلي:

- وجود ارتباط وثيق بين التكوين وأداء الموارد البشرية
  - يسمح التكوين بتحسين كفاءة افراد المؤسسة، وزيادة المهارات التي تمكنهم من استيعاب طرق أداء العمل داخل المؤسسة
  - الترقية في السلم الوظيفي تتم على أساس التكوين
  - كلما زاد اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات العمال كلما زاد من ارتباطهم واستقرارهم بها، وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء
  - الاقتراحات والتوصيات:
  - يجب على المؤسسة القيام بالعملية التكوينية وجعله يتم بشكل دوري في المؤسسة.
  - الإدراك بأهمية موضوع التكوين وزيادة الاهتمام به.
  - التمديد في فترة الدورات التكوينية.
  - تكثيف عدد الدورات التكوينية داخل المؤسسة وخارجها.
  - إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.
- وفي الاخير يمكن القول ان لتحقيق تنمية فعالة للمهارات داخل المؤسسة، يتعين على الإدارة التركيز على تحديد الاحتياجات وفق نهج متكامل يشمل أربعة جوانب رئيسية:

- انتقاء الكفاءات المناسبة من خلال اختيار الأفراد الذين يتمتعون بتأهيل علمي قوي، إلى جانب امتلاكهم القدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في المجال الإداري، وذلك وفق أسس علمية دقيقة.

- تقديم تدريب متخصص: يهدف إلى تزويد هؤلاء الأفراد بمعرفة علمية متعمقة، مع منحهم فرصًا عملية لاختبار مهاراتهم وتعزيز خبراتهم التطبيقية في مختلف جوانب الإدارة.
- توفير الإشراف والدعم المستمر: لضمان استمرارية التعلم والتطوير، سواء أثناء فترة الدراسة النظرية أو أثناء تنفيذ المهام الإدارية خلال فترة التريص، مما يساعدهم على تحسين أدائهم المهني.
- تقديم الحوافز والتشجيع عبر توفير مكافآت مادية ومعنوية تحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد، وتعزز من روح الإبداع والالتزام داخل المؤسسة.

من خلال هذا تستطيع المؤسسة تحقيق أقصى استفادة من عملية التكوين، مما يساهم في تحسين كفاءة موظفيها وتعزيز أدائهم الوظيفي.

# المراجع

## 1. الكتب:

1. ابراهيم، بلوط حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.
2. احمد ماهر. (2004). ادارة الموارد البشرية . مصر: الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم .
3. باري كشواي. ( 2006). ادارة الموارد البشرية. القاهرة مصر: الطبعة العربية الثانية، اعداد وترجمة دار الفاروق للنشر و التوزيع .
4. بسيوني محمد البرادعي. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي ربط تخطيط الموارد البشرية بتخطيط الاستراتيجي للمنظمة. مصر: الطبعة الاولى ايتراك للطباعة و النشر والتوزيع.
5. بوخريسة، بوبكر. (2016). تسيير و تدبير الموارد البشرية صفحة (بتصرف). عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
6. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسة. (2007). ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى. عمان: عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع .
7. د محمد موسى احمد. (2014). ادارة الافراد\_ادارة الموارد البشرية\_بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية : مدير ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمي، بالمعاهد العليا كينغ مربوط الناشر مكتبة الوفاء القانونية.
8. د. زواتي عبد العزيز. (2020). الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية. مركز الكتاب الاكاديمي.
9. د. زواتيني عبد العزيز. (2019). تنمية المورد البشري في التنظيم ص 127، 128. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.
10. د. محمد بن دليم القحطاني. (2008). ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل . الرياض : كلية العلوم الادارية و التخطيط جامع الملك فيصل ، مكتبة العبيكان .
11. ديلمي لخضر، محمد رواقي. (2016). الادارة الاقتصادية في الشركات اليابانية نظام الوقت المحدد ص 54، 55.
12. راوية الحسن. (2000). ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دتار الجامعة المصرية .
13. عبد العزيز النجار دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال جامعة نيويورك د. (2008). الادارة الذكية . الاسكندرية: المكتب العربي الحديث .
14. عبد الغفار حنفي. (2007). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ص 285، 286. مصر: الدار الجامعية، الابراهيمية.
15. عبد الكريم ابو الفتوح درويش. (2010). ادارة الموارد البشرية (في ظل التميز المؤسسي). الشارقة : مركز بحوث الشرطة.
16. فنجان موسى استاذ اعمال مساعد غانم. (1990). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. بغداد: دار الكتب والوثائق.

17. كامل بربر ،كلية العلوم الاقتصادية و الاعمال الدارية الجامعة اللبنانية. (1997). ادارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم. بيروت: مجد/المؤسسة الجامعية للدراسات والنشرو التوزيع.

18. مازن فارس رشيد د. (2001). ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية و التطبيقات العملية الطبعة الاولى. المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية .

## II. المذكرات والمجلات :

19. بن شعبان سميرة. (2018\_2019). دور التكوين في تحسين اداء العاملين . مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. قالمة ، الجزائر : جامعة 08 ماي 1945

20. بيزوش وردة،لورسي هدى. (2022/2023). التكوين واثره على الاداء الوظيفي للعمال . مذكرة لنيل شهادة الماستر لعلم الاجتماع. جيجل

21. حمود حيمر . (2017/2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية. مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . الجزائر : جامعة سطيف 1.

22. ابتسام سلاطونية،ياسين ضيف الله. (2019). اثر التكوين على عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة . رسالة ماجستير،جامعة 8ماي1945 قالمة . الجزائر .

23. ركاب نور الهدى ،عبد السلام هديل. (2021/2022). فعالية التكوين في تاهيل اداء العنصر البشري. مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية. الجزائر خميس مليانة: جامعة الجيلالي بونعامة.

24. لحاجي امينة. (نوفمبر 2018). التكوين و التدريب كمدخل لبناء راس المال البشري. مجلة التنمية البشرية ،العدد 11، 145.

25. د. هشام احمد ابوالنصر. (جويلية ، 2024). اهمية تقويم الاداء في المنظمة . مجلة جامعة مصر للدراسات الانسانية المجلد 4 العدد 4

26. صالح نويوة. (جوان ، 2016). الاحتياجات التكوينية: المفهوم ، الابعاد واليات التحليل. مجلة العلوم الاجتماعية العدد 22

27. عبد العالي خبار،قودة عزيز. (2022). دور الثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك . مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ،المجلد 04 العدد14

28. عصام فتحي محمد عبد اللطيف،السيد عزت صالح. (ديسمبر ، 2024). اثر القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين المجلد السادس عشر العدد4. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية كلية التجارة\_جامعةمدينة السادات

29. محمد علي صالح هادي الصيخ،سامي بوديوس. (1 جوان، 2023). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء الموارد البشرية . مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة

30. محمد علي صالح هادي الصيحي، سامي بودبوس. (1 جوان، 2023). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء الموارد البشرية . مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة ، صفحة 35.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم العلوم الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات والعمل بعنوان "دور التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" دراسة تطبيقية وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلم.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

\_ الأستاذ المشرف: لعشعاشي مصطفى

\_ الطالبة: بن زردة وئام

2025 /2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

○ الجنس:

\_\_\_\_\_ ذَكَر \_\_\_\_\_ أُنْثَى

○ العمر:

\_\_\_\_\_ أقل من 30 سنة \_\_\_\_\_ من 30 الى 45 سنة

\_\_\_\_\_ من 45 الى 55 \_\_\_\_\_ أكثر من 55 سنة

○ المستوى التعليمي:

\_\_\_\_\_ ثانوي \_\_\_\_\_ جامعي \_\_\_\_\_ تقني سامي

○ الخبرة المهنية:

\_\_\_\_\_ أقل من 05 سنوات \_\_\_\_\_ من 05 إلى 10 سنوات

\_\_\_\_\_ من 11 الى 15 سنة \_\_\_\_\_ أكثر من 15 سنة

○ الوظيفة:

\_\_\_\_\_ مدير \_\_\_\_\_ عون تحكم

\_\_\_\_\_ عون تنفيذي \_\_\_\_\_ رئيس قسم

القسم الثاني: التكوين

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>البعد الأول: تبني المؤسسة عملية التكوين</b>						
01	_تقوم المؤسسة بتكوين العمال الجدد قبل التحاقهم بمناصبهم؟					
02	- هل تعتقد ان التكوين الذي تلقينه له صلة بمهام وظيفتك؟					
03	تولي المؤسسة اهتماما بتكوين العمال؟					
04	_ هل الوظيفة التي تشغلها تحتاج الى تكوين مستمر؟					
05	- تقوم المؤسسة بتقييم أداء دوري لأداء العمال؟					
06	- تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لنتائج الأداء؟					
<b>البعد الثاني: أهمية البرامج التكوينية في تادية مهام الموارد البشرية</b>						
07	_ هل سبق واستعدت من عملية التكوين					
08	-هل تعتبر ان التكوين مهما بالنسبة لك					
09	- هل لديك فائدة إيجابية وراء التكوين					

					10 - كان التكوين سببا في ترقيةك لمنصبك الحالي	
					11 التكوين يمكنني من تطوير المهارات الحالية المتعلقة بطريقة الأداء	
					العبارات	الرقم
					أوافق بشدة	أوافق بشدة
					أوافق	أوافق
					محايد	محايد
					لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
					لا أوافق	لا أوافق
					01 التكوين يساهم في تخطي الصعوبات اثناء العمل؟	
					02 تساهم عملية التكوين في تحسين الأداء؟	
					03 هل شهدت تقدما في تأدية عملك بعد تلقيك للتكوين؟	
					04 هل تساهم البرامج التكوينية التي تلقيتها من رفع ادائك؟	
					05 هل الهدف من البرنامج التكويني تحسين المستوى المهني؟	
					06 البرامج التكوينية تغطي النقائص في الأداء المهني؟	
					07 هل زادت البرامج التكوينية من دافعيك وتحفيزك للعمل؟	
					08 هل الهدف من البرامج التكوينية اكتساب معارف ومهارات جديدة؟	
					09 هل الهدف من البرامج التكوينية مواكبة التطورات والتغيرات التي تطرأ؟	

