



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة وهران 2 أحمد بن احمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص تنظيم و عمل  
تحت عنوان

**أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين**

مؤسسة كنوف متخصصة في انتاج الجبس و الصفائح الجبسية بين فريحة وهران نمودجا

تحت إشراف الأستاذة:  
محمودي أميمة

من إعداد الطالب:  
- عامري قدور

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
مولاي الحاج مراد	أستاذ	رئيسا
مرضي مصطفى	أستاذ	مناقشا
محمودي اميمة	أستاذة محاضرة "ب"	مشرفة

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ  
مَوْبِقَةٍ أَسْفَلَ سَافِلَاتِ  
السَّمَوَاتِ فَتُمْطَرُ  
بِالْمَاءِ الْمُبَارَكِ  
الَّذِي يُسْقِي بِهِ الْبَلَدَ  
الْمَوْتَىٰ وَهُوَ الْحَيُّ  
الْقَدِيمُ الْحَقِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ  
الْمَوْتِ وَيُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ  
مِنَ الْحَيِّ إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ  
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ  
مَوْبِقَةٍ أَسْفَلَ سَافِلَاتِ  
السَّمَوَاتِ فَتُمْطَرُ  
بِالْمَاءِ الْمُبَارَكِ  
الَّذِي يُسْقِي بِهِ الْبَلَدَ  
الْمَوْتَىٰ وَهُوَ الْحَيُّ  
الْقَدِيمُ الْحَقِيمُ

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف

الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه وإتمام هذا العمل فهو عزول "أحق

بالشكر والحمد سبحانه وتعالى لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسج

الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "محمودي أميمة" التي

لم تبخل على بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فلما جزل الشكر

## إهداء

إلى من قال فيهما المولى عز وجل " وبالوالدين إحسانا " والديا  
الكريمين أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أيقظت بداخلي مشاعر  
الحب والحنان. بلسم جروحي ونبض فؤادي، رمز التضحية والعطاء من  
كانت سندي ودعمي في هذه الحياة، من ستكون أسعد إنسان  
بنجاحي أمي الغالية " صابي خديجة "

أطال الله في عمرها

إلى تاج رأسي ومنبع عزّي وفخري أبي الحنون " بو محمد الله " أمد الله  
في عمره إلى من أبحروا معي في زورق الحياة رمز الإخوة والإرادة  
اخواتي الأعزاء

مامة وأمينة وأبنائنا محمد اسلام وهبة حفظهما الله

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة

العنوان

شكر و عرفان

الإهداء

قائمة المحتويات

أ.....مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.....تمهيد

3.....أولاً: إشكالية الدراسة

4.....ثانياً: فرضيات الدراسة

4.....ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

4.....رابعاً: أهمية الدراسة

5.....خامساً: أهداف الدراسة

5.....سادساً: منهجية الدراسة

9.....سابعاً: تحديد المفاهيم

11.....ثامناً : الدراسات السابقة

14.....خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

16.....	تمهيد
17.....	المبحث الأول: ماهية التكوين
17.....	المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين
20.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
25.....	المبحث الثاني: إجراءات التكوين و أساليبه
25.....	المطلب الأول: إجراءات التكوين
26.....	المطلب الثاني: أساليب التكوين
27.....	المبحث الثالث: انواع التكوين و مراحلہ
27.....	المطلب الأول: انواع التكوين
29.....	المطلب الثاني: مراحل التكوين
34.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : تحسين أداء العاملين

36.....	تمهيد
37.....	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
37.....	المطلب الأول: مفهوم وعناصر ومحددات الأداء
40.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
41.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم وأهمية واهداف تقييم الأداء.....41

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصه.....44

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء العاملين ومشكلاته.....46

**الفصل الثالث: تحسين أداء العاملين.....49**

المطلب الأول: طرق تحسين الأداء.....49

المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.....50

**خلاصة الفصل.....52**

## **الفصل الرابع: مشروع الميداني التصوري.**

**تمهيد.....54**

أولاً: منهج الدراسة.....54

ثانياً: عينة و مجتمع الدراسة.....55

ثالثاً: التقنيات الدراسة.....55

رابعاً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....56

خامساً: النتائج المتوصل اليها.....58

خاتمة.....60

قائمة المرجع.....61

الملاحق.....66



مقدمة

## مقدمة:

في عصرنا الحاضر أضحت التكوين موضوعا ذا أهمية كبيرة تزداد يوما بعد يوم بتعدد النظم الصناعية و بتطور انظمة الادارة و مناهجها و فلسفتها لماله من ارتباط مباشر بالكفاءة في الأداء، و تنمية الموارد البشرية كما أن هناك تلازما لكفاءة الموارد البشرية من جهة و جودة السلع و كفاءة الخدمات من جهة أخرى من خلال ذلك يمكن القول أنه مهما كانت طبيعة المنظمات فان نجاحها في تحقيق اهدافها يعتمد اعتمادا مباشرا و بشكل كبير على قدرة العاملين و كفاءتهم، ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر احد وسائل المنظمة لتطوير و تنمية القدرات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية للأفراد بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها و ازدهارها ،اذ يتلقى التكوين اهتماما متزايدا في المنظمات العصرية باعتباره الوسيلة الافضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها، و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات في تطوير و ابتكار السلع و الخدمات و تفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات و الموارد المتاحة لهته المنظمات. إذ أصبح التكوين يشكل في المنظمة احد المؤشرات الإيجابية لديناميكيته بحيث يعتبر المسيرين بأن المنظمة التي لا تهتم بتكوين الأفراد العاملين بها عبارة عن منظمة تحتضر لذلك، و من أجل اعطاء صورة واضحة لتكوين الذي يعتبر من المواضيع ذات الأهمية البالغة في الوقت الحاضر، و هذا نتاج معاصرة من التطور التكنولوجي و المعرفي الضخم حيث يدفع جميع المؤسسات إلى ضرورة تبني نظام تحسين و رفع كفاءة أداء عمالها تجنباً للوقوع في المخاطر من جهة ، و تحقيق افضل أداء و انتاجية من جهة أخرى و اهتمام المؤسسة بنشاط التكوين يضمن تحقيق غاياتها و كسب احسن أداء لعمالها .

وحتى تحقق اي مؤسسة تنمية شاملة لمواردها البشرية، يتوجب على الإدارة المسؤولة عنهم بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يعمل على تحسين مستوى اداء العاملين.

وذلك من خلال تكوينهم وتطوير مسارهم الوظيفي والعمل على تقييم مستوى أدائهم، ومعرفة مدى توافق الأداء مع الوظائف الحالية وبناءا عليه يتم اتخاذ قرار على نظام تكوين العمال.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة:

أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين، وبذلك قد تم تقسيم هذا البحث إلى بابين:

الباب الأول: يمثل الإطار النظري ويتكون من ثلاثة فصول.

الباب الثاني: يمثل المشروع التصوري ويتضمن فصل واحد.

وفيما يلي نقدم محتويات كل فصل:

الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديدتها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، وتحديد المنهج، ثم ذكر أسباب اختيار الموضوع، وصعوبات الدراسة، أهمية أهداف الدراسة، ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص وأهمية التكوين اهدف التكوين، إجراءاته، وأساليبه وأنواعه ثم مراحلها.

وفي الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى تحسين أداء العاملين حيث تضمن ماهية الأداء من خلال التطرق إلى عناصر ومحددات الأداء، العوامل المؤثرة فيه ثم ماهية تقييم أداء حيث أشرنا إلى أهمي وأهداف تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء وخصائصه والطرق المستخدمة، ومشكلاته وأخيرا دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الرابع والأخير المتعلق بالجانب التصوري فيتضمن منهجية الدراسة وإجراءات البحث حيث تطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم محاولة التأكد من مدى صدق الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة والنتائج المتوصل إليها ثم الخاتمة وقائمة المراجع.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: منهجية الدراسة

سابعاً: تحديد المفاهيم

ثامناً: الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية وتحديد أبعادها وطرح الأسئلة والفرضيات ومنهج الدراسة لنتقل بعد ذلك لتوضيح أسباب إختيار الموضوع تم تحديد الأهمية والأهداف الدراسة، ثم التعرف على المشروع التصوري والمفاهيم الأساسية وأخيرا تناول الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسولوجي لذلك تم الإعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالتكوين والأداء.

## أولاً: تحديد الإشكالية:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها إلى موارد بشرية سواء كانت قطاع عام أو قطاع خاص، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة وبتوسع استخدام المؤسسات التكنولوجية الحديثة والمعقدة والتكنولوجيا الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج السلع والخدمات، وهنا بعد التكوين من الوظائف الأساسية المخطط لها والتي تهدف إلى تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصريفات، كما أن وظيفة التكوين تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية في أداء العمل و تغيير سلوك العاملين من اجل تحقيق الأهداف المنظمة كما أن لها أهمية على مستوى المجتمع و المنظمة و الفرد باعتبار أن أنشطتها تنعكس بالإيجاب على المجتمع و المنظمة والعاملين كما أنها وسيلة لتنمية الرأسمال البشري و لتأمين الأصول العرقية بالمنظمة بعد أن كانوا ينظرون إليها على أنها لا تعدو أن تكون تكاليف إضافية لا فائدة ترجى منها، حيث أن التكوين ارتبط لقياس أداء الأفراد العاملين بصورة موضوعية و صادقة و العمل على تطوير أداء هؤلاء الأفراد مستقبلاً فإننا لا نتصور أن يتم عمل ما دون التعرف على حدود انجاز العاملين و مدي تكوينهم الفعال و تقديم قدراتهم ومهاراتهم، ومن هنا تأتي أهمية وجود نظام التكوين و تقييم أداء العاملين بشكل مناسب و بطريقة فعالة وانه مهما كانت طبيعة المنظمات فان نجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً، وبشكل كبير على قدرة العاملين و كفاءتهم ولا يتم هذا إلا عن طريق التكوين الذي يعتبر أحد الوسائل المنظمة لتطوير و تنمية القدرات العلمية و الفنية والسلوكية للأفراد الذي يمهد المسيرة نحو نجاحها و ازدهارها إذن وجب طرح الإشكالية التالية:

-هل يساهم التكوين في رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1-هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين؟

2-ما مدى مساهمة البرامج التكوينية في تقييم أداء العاملين؟

## ثانياً:فرضيات الدراسة:

1-يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين.

2-تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة.

## ثالثاً:أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة دون غيرها نجملها فيما يلي:

### 1/ أسباب ذاتية:

\*رغبنا في دراسة هذا الموضوع.

\*طبيعة الاختصاص المتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل حيث أن موضوع أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين يعتبر من مواضيع هذا الإختصاص.

### 2 / أسباب موضوعية:

- يلعب التكوين دورا أساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فعالية في المؤسسة.

-التعرف أكثر على دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ام لا.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا دراسة تكمن في تحليل مفهوم التكوين وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ونجعل منه أرضية نظرية ودعم يمكنهم من إنجاز دراسات نظرية أخرى مكملة،بالإضافة إلى أن التكوين من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع وتحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم.



## خامسا: أهداف الدراسة:

- 1) تهدف الدراسة إلى الوقوف عند أهمية العملية التكوينية بالنسبة للمؤسسة والعاملين.
- 2) معرفة مدى مساهمة البرنامج التكوينية على أداء العاملين في المؤسسة.
- 3) محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين وتحسين الأداء.

## سادسا: منهجية الدراسة :

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة وتحدد طبيعة المناهج وفقا لأهداف المرجوة من كالدراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع.

ويعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحوث هذا البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.<sup>1</sup>

إعتمدنا في هذه الدراسة ونظرا لطبيعة الموضوع ارتبنا إلى اختيار **المنهج الوظيفي** والوصفي في آن واحد لتحديد وفهم ظاهرة التكوين في بعدها المهني وبعدها الاستراتيجي داخل المؤسسة كما أردنا نفهم سيكولوجية المستفيدين من هذا التكوين في ترقية ورفع أداءه في المؤسسة وخارجها.

**المنهج الوظيفي:** هو الطريقة العلمية التي تعتمد بالأساس على الوظيفة كآلية لتفسير الظواهر وتحليل الوظيفة على الفعل أو العمل الذي يقوم به كائن ما تعود جذور المنهج الوظيفي، إلى أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع وبخاصة كتابات عالم الاجتماع إميل دوركايم، حيث أكد في مؤلفه الخاص الصادر 1898 على ضرورة تحليل وظائف المؤسسات والممارسات الاجتماعية، إلا أن التحليل الوظيفي كمنهج له قواعده وأصوله لم يظهر إلا في الثلاثينات من القرن الماضي على يد الاثنولوجيين مثل **مالينوفسكي** و**ميرتون**

<sup>1</sup>-محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية مصر، 2001، ص 86.

،الذي عرف بأن الوظيفة هي كل فعل متكرر كائن ما يتمثل في الدور الذي يلعبه في الحياة الاجتماعية ويعتبر اداة مطلقة في التحليل.

**المنهج الوصفي:** هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين، تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، من مميزاته يعد مناسب لموضوع البحث العلمي التي تدور حول الظواهر او المشكلات الاجتماعية والإنسانية و من ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في السلوك خارجي للظواهر، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة او الظاهرة.

ويعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

### **التقنيات المعتمدة:**

**الدراسة الاستطلاعية:** لقد كانت الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة كنوف التي دامت يومين، وبحكم والدي الذي يعمل بها و كذلك دخولي مؤقت للعمل في هذه المؤسسة أثناء العطلة الصيفية وعلى ضوء اشكالية البحث و اهداف الدراسة اعتمدنا على الملاحظة البسيطة ،التي تعتبر سلاح كل باحث سوسولوجي وتقنية المقابلة بإعطاء اسئلة مفتوحة و حرية تامة للمبحوث ،والتي مكنتنا استقصاء الحقائق من الواقع كما مكنتنا بمعرفة و التعرف على طبيعة العمل و التكوين المقدم و التعرف على الهيكل التنظيمي و وحدات المؤسسة والاطلاع على مختلف الوظائف و دراسة سلوك العاملين وأدائهم.

1- عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 228.

والعلاقات فيما بينهم ومن خلال تجولنا في هاته المؤسسة، وتسجيل كل ما يحدث استفدنا بالكثير من المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة وغير مهمة، واصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليلنا للمعلومات والبيانات.

**-المقابلة:** أي أداة أو وسيلة ميدانية لجمع البيانات وهي حوار لفظي، وجها لوجه بين الباحث القائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة ما، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تستخدم المقابلة في جميع المجالات في البحوث والدراسات العلمية، ولكي ينجح الباحث في المقاربة، وتحقيق الأهداف المرجوة يجب أن تجرى عن طريق المناقشة، والحوار ومن أنواعه هناك المقابلات الفردية والجماعية تجري المقابلات عادة في جلسة واحدة مع شخص واحد وذلك حتى يتمكن من التعبير عن نفسه وهذا النوع يدعى بالمقاربة الفردية وقد ينظم الباحث مقابلة مع مجموعة من الأفراد وهي جماعية.

أيضا تعتبر المقابلة من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات، وتعرف على أنها: "علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-إحسان محمد الحسن، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 93.

استخدمت المقابلة لأكسب ثقة الفاعلين الموجودين في الميدان سواء موجودين في العينة أو لا فشعور الأفراد من ميدان البحث بالراحة اتجاهك يولد للعينة الثقة اتجاهي شيئاً والحصول على أكبر قدر من المعطيات ، وكذلك تقييم أدائي وكمحقق وكباحث ، وتدارك نقاط القوة والضعف.

الفهم من الداخل التركيز والتعمق، دراسة المسارات الاجتماعية للمتكونين الوصف والتحليل ودراسة السياق الاجتماعي لهم.

واعتمدنا على المقابلة كأداة أساسية في بحثنا إذ شملت من محورين هي:

- **المحور الأول:** والذي تضمنت فيه أسئلة حول الفرضية الأولى: يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين حيث شملت على 5 أسئلة.

- **المحور الثاني:** والذي تضمنت فيه أسئلة حول الفرضية الثانية: تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة حيث شملت على 5 أسئلة.

## سابعا: تحديد المفاهيم الأساسية للتكوين:

### أولاً: التكوين:

يعتبر التكوين من الوظائف المحورية في تهيئة الموارد البشرية داخل المؤسسة وهو بمثابة تلقي المعارف الأساسية يحتاجها الفرد في عمله وطوال المدة التي يقضيها داخل المؤسسة يتلقى من حين لآخر وفترات تدريبية هدفها تحسين معارفه في مجال اختصاصه او اطلاعه على خبرات أخرى<sup>1</sup>

كذلك يعرف بأنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".<sup>2</sup>

ويعرفه بونارف: التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفا عنه في الأداء.<sup>3</sup>

### الأداء:

مفهوم الأداء يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والبناء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين، وفي الظروف البيئية المتغيرة.<sup>4</sup>

1-مجلة الحوار الثقافي، مجلة فصلية اي اكااديمية محكمة عدد خريف و الشتاء2015، ثقافة المؤسسة و فاعلية الاتصال في ادارة الموارد البشرية ،حمادي محمد شعبة علم اجتماع جامعة عبد الحميد بن باديس، ص 20.

2-زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص255.

3-Bâter (G), Barzuchetti (FN), Comment manger la qualité de la formation Edition organisation, Paris, 1992 p53.

4-العايشيزرزار سميرة بو عويش، استعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الأداء دار ، AlphaDoc للنشر و التوزيع الجزائر، 2020، ص 77.

القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء، أي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وإنشاء علاقة عادلة بينهم.<sup>1</sup>

### تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه: " عملية قياس ووصف لسلوك العامل وإنجازاته خلال فترة محددة بهدف تحسين الأداء ".<sup>2</sup>

العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لاستخدامها في اتخاذ القرارات اللازمة.<sup>3</sup>

### العاملين:

هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل تحت إدارته وإشرافه، ولو كان بعيدا عن نظره، ويندرج تحت هذا المدلول الموظفون والمستخدمون الذين يعملون في خدمة صاحب العمل.<sup>4</sup>

1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان ، 1992، ص310

2-Betty, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw-hill, 1995, pp250.

3-اسماعيل حجازي - معاليم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات ، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن - عمان 2013 ص53.

4-محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي ، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص233.

## ثامنا: الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه هناك اهتمامات ودراسات سابقة حول التكوين داخل المؤسسات نظرا لأهمية في تكوين المورد البشري يمكن ذكر البعض منها:<sup>1</sup>

1-دراسة بودوح غنية بعنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013.

- الدراسة المتدرجة حول التكوين من خلال إشكالية الى اي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحة في تحسين أداء المؤسسة؟ ومن اهداف الدراسة الهدف العلمي يعد موضوع التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية من مواضيع الساعة ومنه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل كذلك معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولي المنظمات الصحية الجزائرية ان يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساعة لوضع قوانين تتماشى، مع الواقع الحالي.

ومن نتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة، وجود ثلاث مداخل المدخل الإداري الذي يركز على أن التكوين باعتباره وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية، يؤثر و يتأثر بباقي الوظائف وهذا ما توصلت إليه من خلال الدراسة ان التكوين يؤثر في نجاح المؤسسة.

اما مدخل النظم ينظر إلى التكوين المتواصل، على انه نظام فرعي ضمن النسق الكلي للمؤسسة وتتكون هذه الاستراتيجية من عملية التكوين وفيها يتم تسخير المدخلات ، وتنظيمها من خلال وضع استراتيجية منظمة ، مخرجات و تتمثل في الأهداف ، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التكوين التقييم لمعرفة مخرجات هذه العملية ما إذا كانت الأهداف التكوينية تحققت فعلا وإعطاء تغذية راجعة اما المدخل الاستراتيجي يقوم على احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة مثل دورات اعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة

1-دراسة بودوح غنية، بعنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013.

فنية او تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة او العاملين حاليا بهدف تامين الوصول على كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات،لذا بالرغم من وجود بعض المشاكل في استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية فالتكوين المتواصل له دور كبير في تحسين اداء مواردها البشرية.

### هناك أيضا دراسة أخرى حول:<sup>1</sup>

تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر، حشماوي مختارية، في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل 2011-2012.

للتكوين اهمية كبيرة نظرا لما يكسبه الإطار المسير من زيادة في التأهيل لأداء وظيفته التسييرية ويمنحه الثقة في النفس وتطوير مهاراته ومعارفه وتهيئته للتغيير حتى يحدد ويخفف من حدة مقاومته لذلك وتسهيل عملية تكيفه وتقبله كما يعتبر اداة لغرس ثقافة المؤسسة في الافراد وتعريفهم بها فهو إذا يعود بالفائدة على كل الاطارات المسيرة والمؤسسة.

فالمؤسسة يتسنى لها التحكم في التطورات الادارية والتقنية ومنافسة للمؤسسات الاخرى بفضل اطاراتها المسيرة الاكثر كفاءة ومهارة.

إن التكوين رهان لكل سياسة، يكون لها مشروع تغيير اقتصادي واجتماعي يعني هذا ان التكوين قاعدة أساسية، يركز عليها اي مشروع، يتحدد فيه مشروعه ونجاحه تكمن اهميته في انه يساهم في تحقيق التطور في شتى المجالات سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او ثقافية.

---

1حشماوي مختارية،بعنوان تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل،2011-2012.



- التحولات الاقتصادية السريعة والتطور التكنولوجي السريع بغرض على الدول التي هي في طريق النمو والتي هي في صدد انتهاج نموذج جديد الإقتصاد السوق ان تنتبه و تحرس على اعطاء الاهمية للتكوين.

### اما الدراسة الاخيرة التي تتبلور في:<sup>1</sup>

علاقة التكوين بأداء العمال،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر،في علم النفس تخصص تنظيم وعمل لبلقاضين نادية 2016-2017 .

من خلال الانطلاق من الاشكالية وجود علاقة الارتباطية بين التكوين وأداء العاملين بمؤسسة تريفيلور توصل انها تعتبر خطة هامة في المؤسسة وذلك كون ان بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة اي وتيرة محددة وإغفال عنهم عملية التكوين يولد مشاكل بحيث يسبب عجز في القدرة لتحقيق الاهداف المرجوة وبالتالي لا يضمن تحقيق الفعالية.

يعتبر التكوين وسيلة بيد المؤسسة، من أجل بلوغ أهدافها في تنمية القوى العاملة بين اداء العاملين وحثهم على انجازهم بدقة تامة وبالأداء المطلوب كما يؤدي الى ترقية المستوى الثقافي والاجتماعي وكذا ترقية الانتاج لهذا أصبح من الضروري في وقتنا الحالي الاهتمام بالعنصر البشري كونه يعتبر راس مال مؤسسة.

توصلت الباحثة الى ان العمال بعد اجرائهم لعملية التكوين يؤدي الى رفع مردوديتهم وتحسين ادائهم وخاصة ادائهم المهني والتقليل من الوقوع في الاخطاء وبالتالي التحكم الجيد في المنصب.

<sup>1</sup>-- بلقاضين نادية بعنوان علاقة التكوين بأداء العمال،مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص تنظيم وعمل،2016-2017

## خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه صياغة إشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها والمنهج المستخدم مع توضيح أسباب اختيار الموضوع، صعوباته، الأهمية والأهداف منه وكذا تحديد المفاهيم الرئيسية المعتمدة في الدراسة التي تخدم الموضوع ثم جاء عرض لأهم الدراسات السابقة التي تعتبر أرضية نظرية مفيدة لهذه الدراسة.

ومن هذه الانطلاقة فان عملية التكوين هي استراتيجية مهمة في تكوين العمال وتنمية قدراتهم المهنية والعملية في ان واحد من اجل تأدية المهام على أحسن وجه، لكن هذه العملية لا تقتصر على العامل فحسب بل يؤدي الى رفع مردودية المؤسسة، لان العامل هو عنصر بشري كونه يعتبر استثمار للمؤسسة في حد ذاتها.

## الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

### تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المبحث الثاني: إجراءات التكوين، وأساليبه.

المبحث الثالث: أنواع التكوين ومراحله.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر التكوين أحد أهم العوامل اساسية و المساهمة في النهوض بالعنصر البشري ،خيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي ،وذلك بالرفع من مردوديتها و المحافظة على جودة مخرجاتها من جهة ،ومن جهة اخرى منح فرص للموظفين لتمكنهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني ،لذا يعتبر التكوين بمثابة استثمار في المورد البشري، يتمثل عائدته، في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين ،وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

## المبحث الأول: ماهية التكوين:

### المطلب الأول: مفهوم و مبادئ التكوين:

#### 1- مفهوم التكوين:

التكوين كإستراتيجية تأهيلية متوقفة على عدة شروط أولية لابد من توافرها كوجود مؤسسات أو مراكز متخصصة، لتكون كبنية تحتية فكل نشاط مهني معقد او مبسط ويتطلب تأهيلا خاص لفترة زمنية محددة وهو ما يقتضي وجود مؤسسات فرعية تكون تابعة لمؤسسات النشاط.<sup>1</sup>

-يقوم التكوين على درجة تقسيم العمل او التخصص المطبقة في المنظمة كلما زادت درجة تقسيم العمل المطبقة في المنظمة او درجة التغيير التكنولوجي كطرق الانتاج نظم التسوق نظم الادارة التجهيزات الالية.<sup>2</sup>

يرتبط التكوين بالموهب والقدرات التي يمكن تكييفها اي ضرورة التكيف مع بيئة التدريب و متطلبات المهنة المخصصة في حالة تعذر لالتحاق بالمهنة من اجل اكتساب المهارات.<sup>3</sup>

لذا نقول ان التكوين مجموعة من النشاطات التعليمية مخططة هدفها اكتساب المعارف العلمية التي تسمح الاشخاص التأقلم مع محيطهم المهني فالتكوين يساهم في انجاز اهداف الفعالية المهنية و التكوين يأتي لسد الاحتياجات التنظيمية و المهنية و يسعى لبلوغ اهداف معينة و مخططة لمجموعة من العمال.<sup>4</sup>

1-العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، 2012 الطبعة 1، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، ص264.

2-محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الاداري و التنظيم، 2008 الطبعة1، دار الكتب الحديث، ص 175.

3-المهندس احمد مصطفى، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الاقطار العربية، 2001 الطبعة 1، المركز العربي للتدريب المهني واعداد المدربين، ص141.

4-ناصر ساعو، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية اسئلة و تمارين مصححة، 2014، ص 92.

ويعرف ديفيد DAVID . J . C في 1995 "التكوين بأنه الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.<sup>1</sup>

يعرفه الدكتور " عمر وصفي عقيلي " على "أنه نشاط وقتي عند الضرورة و انه ذو صيغ تتسم بالمحدودية من اجل تلاقي نقاط الضعف في الأداء و تحسين المهارات التالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة."<sup>2</sup>

في الأخير فإن التكوين هو "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات ، والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل ، أو تنمية مهارات ، وخبرات ومعارف باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل،الحالية والمستقبلية "<sup>3</sup>.

## 2-مبادئ التكوين:

يبني التكوين على مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>4</sup>

### 1.2-التكوين نشاط مستمر:

بمعني انه امر ضرورية لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي فإنه يحتاج إلى مهارات اضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب.

### 2.2- التكوين نظام متكامل :

ان التكوين ليس نشاطا عشوائية بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.

<sup>1</sup> - CHERRINGTON, David J, 1995: "The Management of Humans Resources", New Jersey, Englewood Cliffs, 4ème Ed, p88.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة سوريا، دار وائل للنشر ،2005 ص80.

<sup>3</sup> -يوسف حجيم الطائي،إدارة الموارد البشرية ،مؤسسة الوراق للنشر ،الأردن، 2006،ص271.

<sup>4</sup> -مصطفى كامل و اخرون ،إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة 2014، ص173

### **3.2-التكوين نشاط متجدد:**

يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضا السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغيير ومتجدد.

### **4.2-التكوين نشاط واقعي متطور:**

واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلا مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.

### **5.2-التكوين نشاط ايجابي:**

يعتبر التدريب نشاط ايجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لابد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الافادة للمتدرب ولذلك يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من المدرب والمتدرب على تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب.

### **6.2-التكوين نشاط اداري وفني:**

يعتبر التدريب نشاطا ادارية فيه مقومات العمل الاداري الكفاء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه، بالإضافة إلى أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية النشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج وإعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

## المطلب الثاني: أهمية التكوين وأهدافه:

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.1 على مستوى المنظمة في أنه:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات، والاستشارات الداخلية.

### 2.1 بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة: تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من

خلال أنه:

- يساعد على تطوير وتحسين كفاءة وقدرات وخبرات الأفراد، وبالتالي تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للتربية والتميز والتطوير .
- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين.

---

1-لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين و التدريب في دارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر، دار الراية للتوزيع و النشر، 2020، ص 122-124.



- يؤدي إلى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة لدى العاملين.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منظماتهم.

### 3.1 بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تظهر أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمنظمة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يلي
- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة في المنظمة.
- يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ومما سبق يتضح أن للتكوين أهمية تعود على الأفراد العاملين والمنظمة والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

## 2- أهداف التكوين:

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2- تنمية المهارات:

بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة، والهدف هنا هو تكوين الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كالجزم منه بدقة كافية، فالفرد قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل و لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على أداء العمل فعلا، لذلك فإننا لهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل، كما أن مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور مما يجعل الحاجة إلى التكوين مستمرة تتناسب واحتياجات المنظمة.

### 2.2- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية:

إن توفر درجة عالية من المهارة عن أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل ونمكته من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال، فالمنظمة عندما تختار شخصا ليشغل وظيفة معينة فإنها تختار الشخص ككل، وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى أنها حين تستخدم محاسبا للتكاليف مثلا فإنها لا تستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط، ولكن تستخدم كل طاقاته الأمنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المنظمة

### 3.2- تغيير الاتجاهات:

وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكونون، أو مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لأوليات العمل أو تفضيلاتهم الأساليب العمل كما تعني تعديلات في توجيهات المتدربين

1-لحبيب بلية بن محمود، نفس مرجع، ص 125-127 .

وأرائهم وقد تعني أيضا تغيرا أو تطويرا في بنية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف وتعني أيضا تهيئة المتكويين لتقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.

## 3.2-تقديم المعرفة:

إن تقادم المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم نبرر القيام ببرامج تكوينية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استنادا إلى أن العلم بالشيء أفضل من الجهل به، إذ أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم وتطويرها.

من الواضح أن الأهداف سالفة الذكر، التي يسعى التكوين إلى تحقيقها من اغلال التأثير على الموارد البشرية في المنظمة، هي أهداف تتميز بالعمومية. تنفرع عن هذه الأهداف العامة مجموعة من الأهداف الجزئية، هي في الحقيقة نتائج تترتب عن عملية التكوين، ويمكن إجمالها فيما يلي:

**-الزيادة في الإنتاج وتحسين جودته:** وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

**-الاقتصاد في النفقات:** حيث تؤدي البرامج التكوينية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

**-الرفع من معنويات العاملين:** إذ عبر التكوين بشعر العامل بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعيش منها ما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله، كما يؤدي إلى شعوره بالاستقرار الوظيفي.

**-توفير القوة الاحتياطية في المنظمة:** إذ يعمل التكوين على توفير أيدي عاملة احتياطية للمنظمة قادرة على إنجاز المهام المطلوبة، بحيث يمثل تكوين العاملين مصدرا مهمة لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره بشم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة .

**- التقليل من الإسراف:** لأن تكوين العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاجون معه إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائهم لأعمالهم.

**- التقليل من حوادث العمل:** إن تكوين العاملين يعني جعلهم ملمين وعلى معرفة بأحسن الطرق في تشغيل الآلات ومناولة المواد وغيرها مما يجعلهم يتجنبون كل ما من شأنه التسبب في حوادث عمل، وبالتالي يعمل التكوين على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث.

**- رفع مستوى الأداء:** يتم رفع مستوى أداء الفرد عن طريق التكوين من خلال اكتسابه المهارات المعرفية والعملية المستحدثة في مجال تخصصه، سواء من الناحية الفنية أو الإشرافية.

**-إعداد الموظف لتولي مسؤوليات أعلى:** إذ يعمل التكوين على الرفع من مستوى قدرات ومهارات الموظف مما يؤهله لتولي مسؤوليات أو رتب أعلى في مجال عمله عن طريق النقل أو الترقية.

**- إعداد الموظفين الجدد:** بعد استقطاب واختيار وتعيين الموظف الجديد يتولى التكوين إعداده للانتحاق الأولى منصب الشغل، وتهيئته للقيام بالمهام الموكلة إليه في إطار وظيفته على أكمل وجه.

**- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع:** إذ يعمل التكوين على الرفع من القدرات الأمنية والإدراكية للفرد مما يدفعه إلى التفكير المبدع الشيء الذي يمكنه من التكيف مع وظيفته، من جهة ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من جهة أخرى.

## -المبحث الثاني: إجراءات التكوين و أساليبه:

### المطلب الأول:إجراءات التكوين :

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي <sup>1</sup>:

**1-إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

**2-إعداد وتهيئة المتكون:**يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، و كذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين

**3-استعراض أسلوب أداء المكون:** و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي.

**4-اعطاء فرصة لممارسة** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين , و إذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (التطبيقي) .

**5- المتابعة :** حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال و يفرز أثاره الايجابية فانه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

<sup>1</sup>-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية للنشر بجامعة قلمة، 2004ص106.

## -المطلب الثاني: أساليب التكوين:

تحدد المنظمة الأسلوب الذي يستخدمه في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التكوين، حيث يمكن أن يستعمل تكوين إطارات أساليب مختلفة عن تكوين العمال البسطاء، الذي يجري بصفة عامة في مواقع العمل ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

**1-المحاضرات:** وذلك بقيام المكون بإلقاء محاضرة أمام المتكونين ويعتبر هذا اتصال من طرف واحد وهو المكون.

**2-الندوة:** الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المختصين الموضوع محدد يتناقشون فيه يصلون إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون ويكشف لهم الاختلاف مزايا وعيوب موضوع معين.

**3-دراسة الحالات:** وهذا يقسم بموجبه المتكونين إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب إليه تقديم حل ومن ثمة تشرح كل مجموعة القرارات الذي توصلت إليه.<sup>1</sup>

**4-تقمص الأدوار:** يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة، لتمكن المشاركين من تفهم الواقع لاجتماعي وطبيعته والشخصيات الموجودة في المجتمعات وهو أسلوب فعال يهدف لتحديد وإدراك اتجاهات وقيم الأفراد في المجتمع.

**5-المحاكاة والمباريات:** يتم استخدام هذه الطريقة بهدف كسر الجمود بين المشاركين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة وتفعيل دور كل مشارك بالإضافة إلى ربط التمارين والألعاب بالمواضيع المطروحة ومناقشتها، وهذا يعد أحد أساليب التكوين الترفيهي والتفاعلي.<sup>2</sup>

1 - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان، ط1، (2010)، ص97.

2- المعاينة رولانائف، إدارة الموارد البشرية دليل علمي كنوز المعرفة، عمان، ط 1، (2013)، ص105.

## المبحث الثالث: انواع التكوين و مراحلہ.

### المطلب الأول أنواع التكوين.

وتتمثل أنواع التكوين في الآتي:<sup>1</sup>

#### 1-التكوين الفردي:

ويكون ذلك عندما تركز العملية التدريبية على افراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة ولتعريفه بمهام وظيفته ويغير ذلك من الاساسيات وقد يتم اثناء العمل، إذا ما اريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على اداة جديدة او على اساليب جديدة ومن مزايا هذا التدريب انه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات الفردية.

#### 2-التدريب الجماعي:

ويكون ذلك بالنسبة للمجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة ويكون مطلوب تدريب افرادها على هذا المهام او بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قوائم مشتركة بينهم من الناحية فتعمل ادارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية.

#### 3-التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب ويشمل نوعان وهما:

##### 1.3-التدريب في مواقع العمل:

يتم القيام به في ادارة او مركز التدريب التابع للمؤسسة او المنظمة او في مواقع العمل مباشرة وضمن بيئة العمل العادية وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون اخرون ينتمون لجهات اخرى ويتم تدريبهم في المنظمة المعينة ضمن عملية تنسيقية او تعاونية مشتركة.

1- عبد المعطى عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2010، دار زهران للنشر و التوزيع، ص 61-

يستخدم المتدرب في هذا النوع من التدريب الموارد او الأدوات او الآلات او النماذج نفسها التي يستخدمها في عمله الفعلي بعد انتهاء تدريبه وفي ظروف مماثلة تماما كتلك التي سيقابلها في اثناء العمل وتكون المستويات المحددة للاستجابة مستويات حقيقية ومماثلة لواجبات الوظيفة او العمل الاصلية التي يقوم بها انه يحدث في بيئة العمل نفسها التي سيقوم بتطبيق ما اكتسبه خلال التدريب فيها مما يساعده على التكيف السريع مع الاجراءات التشغيلية التي تكون نفسها اثناء التدريب وبعده.

### 2.3-التدريب خارج مواقع العمل:

التدريب خارج العمل وفي ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون حيث قد تقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة التي لا تسمح الظروف، والإمكانات المتاحة اثناء العمل بتوفرها وهنا قد تلجا اجهزة التدريب في المؤسسات الى تهيئة ظروف خارج مواقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله الاكتساب المتدرب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة وقل كلفة وقل درجة من الخطورة على سلامة المتدربون والعملية الانتاجية.

ضمن برامج خاصة تقرر جهات خارجية بأجرائها حسب اتفاق مع المنظمة المعينة ويتم عقدها لحساب هذه المنظمة وقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات ،وقد يتم تنفيذها في فندق ما وقد تعقد في داخل المنظمة.

إذا توافرت بعض القاعات المجهزة لهذا الغرض وغالبا ما تعتقد هذه البرامج خارج اوقات العمل الرسمية.

التدريب خارج ضمن برامج مخصصة تعقدها ادارة التدريب في المنظمة داخل المنظمة او خارجها ولكن خارج مكان العمل وتدعو لها بعض موظفيها المحتاجين لهذا التدريب.

التدريب خارج العمل لبعض الموظفين الذي قد تنتدبهم ادارة المنظمة المتخصصة لتدريب في برامج عامة قد تعقدها جهات محلية او خارجية وتدعوا لها اي جهات محلية او خارجية للاستفادة منها.



### 3.3-التدريب اثناء العمل:

ويشمل كل اشكال التدريب التي يخضع لها الافراد بعد تثبيتهم في الخدمة، وحتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب ويهدف إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف او اساليبها او ادواتها ،وما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهو.

#### المطلب الثاني:مراحل التكوين:

يقوم المسؤولون عن التكوين في المنظمة بأعداد برامج التكوين اللازمة للعاملين بالمنظمة والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها او تحد من نتائجها اولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التكوين يمكن ان ينطبق في جميع المنظمات، اذ ان الشكل الذي يتخذه البرامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنظمة الا انه يمكن القول بصفة عامة بان العملية التكوينية تمر بأربعة مراحل منطقية.

#### 1-الاحتياجات التكوينية:<sup>1</sup>

هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوبة إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تعرض سير العمل في المؤسسة التي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج او تقديم الخدمات.

كما تعرف على انها الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية الاحسن المثالية والمعيارية وكذا العراقيل التي لا تسمح الوضعية الحالية بالتحول نحو الاحسن بصفة طبيعية وعشوائية.

الحاجة الى التكوين الوضعية المطلوبة -الوضعية الحالية.

اسباب وجود الفرق في الاداء.

<sup>1</sup>- لحبيب بلية بن محمود، سبق ذكره، ص145-148.

**السبب 1-** الافراد لا يعرفون او لا يفهمون طريقة الاداء المطلوبة ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات او المهارات ويعتبر هؤلاء الافراد بحاجة الى التكوين.

**السبب 2-** هناك ما يعوق الافراد في تنفيذ العمل المطلوب بالرغم من معرفتهم بطريقة الاداء ويرجع هذا لعدة عوامل منها مثلا سوء تصميم الوظائف عدم توفر الامكانيات سوء ظروف العمل و غيرها من الاسباب و هذا القصور لا يعالج التكوين وإنما يعالج بالسيطرة على العوامل المؤدية اليه مما لا يعني وجود حاجة تكوينية.

## **2-تصميم البرنامج التكويني:**

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون الى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من العملية التكوينية، من خلال ترجمة هذه الأهداف إلى موضوعات، أو مادة أو محتوى تعليمي وتكويني، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المكونين في توجيه موضوعات التكوين الى المتكويين مثل المحاضرة. التمارين، المناقشة وغيرها، كما يتم تحديد المساعدات التكوينية المطلوبة الوسائل والوسائط، وكجزء من تصميم البرنامج التكويني يجب تحديد المكونين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين.

وتعتبر هذه المرحلة بمثابة إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتكوينية والتي تضمن تغطية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المطلوب أو المرغوب.

وعند تصميم البرنامج التكويني أو ما يسمى بوضع المخطط التكويني ينبغي تحديد ووضع العوامل التالية في الاعتبار

- اهداف البرنامج التكويني.

-محتوى البرنامج التكويني.

- الأفراد المعنيون بالبرنامج التكويني.

- تقدير تكاليف هذا البرنامج.

- الفوائد المحتملة من البرنامج التكويني وكيفية تقييمها.
- اساليب التكوين المتاحة ومدى ملائمتها لنوع البرنامج التكويني.
- المكونات الذين سيتولون العملية التكوينية.<sup>1</sup>

### 3- تنفيذ برنامج التكوين:<sup>2</sup>

مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج. وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الاشراف على التنفيذ والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

#### 1.3- الجدول الزمني للبرنامج:

يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم، رزم من بداية ونهاية كل جلسة، وموعد التسجيل والاختبارات، وحفل الختام.

#### 2.3- قاعات التدريب:

يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على امكانية توصيل المعلومات وامكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.

#### 3.3- المتابعة اليومية للبرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر

<sup>1</sup>- لحبيب بلية بن محمود، نفس مرجع، ص 160.

<sup>2</sup>- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2004، ص 173.

من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

#### **4-تقييم البرنامج التكويني:<sup>1</sup>**

بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لابد من تقييمه لمعرفة مدى نجاحه، بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه، وتساعد عملية التقييم على تحسين عملية تصميم البرامج المستقبلية وذلك بأخذ جميع ملاحظات التقييم في الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى.

ويمكن تقييم البرنامج التدريبي عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمهارات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج وذلك عن طريق قياس ما يلي:

#### **1.4--مدى تفاعل المتدربين:**

ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو بتعبئة المتدربين لاستبيان خاص لتقييم البرنامج التدريبي، ومرافق التدريب وأساليب ووسائل التدريب وموضوعات البرنامج ، ومدى الاستفادة من البرنامج .

#### **2.4--مدى استفادة المتدربين:**

ويتم قياس مدى استفادة المتدربين وذلك باختيارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة منه.

---

1-حسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، للنشر و التوزيع ط1 2005 ص51.

### 3.4--مدى التغير في سلوكيات المتدربين:

ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين المهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.

### 4.4-مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة:

مثل الإنتاجية، والجودة، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوى، ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد انعقاد البرنامج التدريبي وقبله.

## خلاصة

ومن هنا يعتبر ان التكوين بمجمل انواعه وخصائصه يعتبر الركيزة الاساسية والمهمة في المؤسسة خاصة في إطار تسيير الموارد البشرية حيث يعمل كوظيفة تعطي معلومات وخبرة للعمال او الموظفين من اجل تحقيق الاحتياجات العامة للمؤسسة والخاصة بهم.

## الفصل الثالث: تحسين أداء العاملين

- تمهيد

- المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.

- المبحث الثاني : ماهية تقييم أداء العاملين.

- المبحث الثالث : دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

- خلاصة الفصل.

## تمهيد

يعتبر الاداء هو الامر الصافي لمجهودات الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور مما يعني ان الاداء في موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتائج العلاقة المتداخلة بين الدافعية، القدرة، إدراك الدور، بحيث تتحكم فيه العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة. اذ يعتبر عملية تقييم أداء العاملين، من العمليات المهمة، والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح اي تنظيم



**المبحث الأول: ماهية أداء العاملين :**

**المطلب الأول: مفهوم وعناصر ومحددات الأداء :**

### **1- مفهوم الاداء:**

الاداء يعني السلوك او نتاج معين قام ببذله فرد او مجموعة لإنجازه عمل معين ويقصد بتقييم الاداء عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الاداء القياسية المعدة سلفا<sup>1</sup>.

ويبين كلا مفهوم تقييم الاداء بانه عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به اما تقويم الاداء فانه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا والعمل على تصحيح الانحرافات ومعالجتها.

---

1- فنار - كافي-مصطفى كافي ،مدخل الى الادارة الرياضية الطبعة الاولى 2020 مؤسسة الوراق، دار الجزائرية للنشر و التوزيع الجزائر،ص 117.

## 2-عناصر الأداء:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1.2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

**2.2- نوعية العمل :** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3.2- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.

**4.2- المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

---

<sup>1</sup>- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية ،مصر، 2003،ص 217.

### 3-محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي:<sup>1</sup>

**1.2-الدافعية:** الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**2.2-قدرات الفرد:** وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**3.3-إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء = الدافعية X القدرات X الإدراك.

فالأداء ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

<sup>1</sup>- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005ص38.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

**1-العوامل الداخلية:** هي مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم ويحدث فيها تغيرات منها.

**2-العوامل التقنية:** نوع التكنولوجيا نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التنظيف له التوافق بين منتجات المؤسسة الموقع الجغرافي لها.

**3-الهيكل التنظيمي:** هو إطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الادارية ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له وهي سلطات ومسؤوليات كل منهم.

**4-الموارد البشرية:** أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية ان الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من إعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال، والمواد الخام والآلات والمعدلات والوقت واعتبار الفرد إنسانا يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه يمكن ان يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة ونفسه ويمكن ابرازها في:

**5-اليد العاملة المؤهلة:** نجد معظم المؤسسات تجد نفسها أمام صعوبات تتبع في غالبها من تساؤل الأصول الفكرية القادرة عن التأقلم مع المتطلبات العديدة التي تفر منها البيئة الداخل والخارجية للمؤسسة مما يدفع إلى تدريب الأفراد حتى يصبحوا ذو قدرة على فهم وتحليل واتخاذ القرار.

الأخلاق هي مجموع القواعد والمبادئ المجردة، التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته و يحتكم إليها في تقييم سلوكه وعندما نتخذهم أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف

---

1-العياشي زرار كنزة جمال، إعادة هندسة العملية الادارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق الاردن، 2020، ص 108-110.

من مهنة الى اخرى ورغم أن لكل مهنة فيما مبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفية لا بد من نظام الاختيار والتعيين التدريب التأهيل والتنمية.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية واهداف تقييم الأداءالعاملين.

### 1- مفهوم تقييم الأداء:

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الاداء الفردي او الجماعي للعاملين ، و الحكم على مدى انجازاتها الأهداف المتوخى بلوغها اذ ان ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء و معاير قياسه من ناحية أخرى ،ولذا فإن المعايير التقييمية للأداء تركز بشكل اساسي على كفاءة وفاعلية الانجاز المراد تحقيقه ، ولذا لا بد من معرفة ماذا يعنيه كل من مصطلح الكفاءة ونعني الاستخدام للموارد المتاحة للمنظمة ، إذ أن الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة .

أي الوسائل وليس الغايات أما الفاعلية تعني القدرة والقابلية على إنجاز الأهداف، وهذا يعني بأن التركيز بشأنها مما يؤدي في أداء مناسب وإيجابي فان هذين المصطلحين يعبر عنهما الاسلوب الياباني في الاداء:

### Do the night things, at the first time

اي ينبغي على الفرد العامل أي يعمل الشيء الصحيح من اول وهلة ولذلك المصطلح الثالث هو الإنتاجية.<sup>1</sup>

1-خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2007، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة الأردن، 149.

## 2- أهمية تقييم أداء العاملين:

ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

إذا كانت وظائف الإدارة تشمل على التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة فإن تقييم الأداء يعد أهم العمليات الإدارية، وقد يستخدم ضمن المتابعة أو الرقابة كوظائف إدارية لكن تظل وظيفة التقييم أحد المهام التي قد تتم من خلال المتابعة، والرقابة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

وتقييم الأداء ويعد وظيفة إدارية التي تتكامل مع الوظائف الإدارية، الأخرى فتقييم الأداء يشمل خطة العمل المؤسسة.

وتنظيم الوحدات، وتنفيذ البرامج والأنشطة، والتوجيهات والإرشادات بل شمل المتابعة والتقييم أيضا فهو يكتشف الإيجابيات أوجه القصور في جميع الوظائف الإدارية إلى جانب وظيفة التقييم أهدافها وأساليبها، أدواتها ومدى قياس المخدرات من خلالها إلى جانب ما يتوفر فيها من العدالة والموضوعية والثقافية، ولذلك هناك انعكاس استنتاج النتائج على جميع العمليات الإدارية بما فيها التقييم ولذلك مساعد تقييم الأداء على:

الوقوف على مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف باعتبارها توقعات محددة.

- معرفة معدلات الأداء الفعلي بالمؤسسة وما يتعلق بأداء العاملين وكفاءاتهم وقدراتهم واستعداداتهم ومقدار الرضا الوظيفي لديهم.

العامل على أحداث التطور والتحسين الأداء وتحقيق الجودة وضمان استمرارية الجودة.

---

1- عقيل محمود رفاعي ، إدارة التنمية المهنية 2009، دار الجامعة الجديدة ، الإزاريطة ص 148-149.

### 3- أهداف تقييم أداء:<sup>1</sup>

#### 1.3- بالنسبة الموارد البشرية:

- تعريفهم على نواحي القصور والضعف من جهة، ونواحي القوة في أدائهم حتى يسعون الى زيادة فعاليتهم وتحسينها.
- التعرف عن نواحي السلوك غير المقبول الذي يقلل من كفاءة العاملين.
- خلق ديناميكية بين الافراد ومنافسة ودية في العمل تقوم على أساس تقديم الأفضل
- توفير تغذية مستمرة، استراتيجية عن أداء العمال.

#### 2.3- بالنسبة للمنظمة:

- الحصول على مستوى أداء أفضل يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسة لإدارة من خلال تقييم دور الموظف في انجاز مهامه.
- تعزيز وتشجيع التواصل، والحوار بين الرئيس المباشر والمرؤوس وإتاحة الفرصة له للاطلاع على مستوى أدائه الوظيفي وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف.
- تشجيع الموظفين لحسين ادائهم وتنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتفعيل مبدأ التنافسية.

<sup>1</sup>-مجيد الكرخي ، أساسيات تقييم العاملين 2016، دار مناهج للنشر والتوزيع ،عمان ص42.

## المطلب الثاني: معايير تقييم وخصائصه:

### 1-معايير تقييم الأداء:

رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء، وهذا لارتباطها بطبيعة نشاط المنظمة والمستوى التنظيمي للعامل، إلا أنه يمكن تقسيمها بشكل عام على جانبين أساسيين هما:<sup>1</sup>

#### 1.1-معايير موضوعية:

ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معينة.

جودة الإنتاج مدى إتقان العامل لعمله.

درجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

#### 2.1-معايير سلوكية:

ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

- التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة.

- درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.

- الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

- المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

1-محمدالصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص210..



- استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.

## 2- خصائص معايير الأداء:

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقا في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

**1.2- أن يكون صادقة:** بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.

**2.2- أن يكون ثابتة:** ويمكن الاعتماد عليه وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.

**3.2- القبول:** من المقيمين، ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.

**4.2- العدالة والحساسية:** ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

**5.2- الموضوعية:** وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله والافتتاح بفائدته من قبل الإدارة العلي وأطراف التقييم.

---

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، للنشر و التوزيع الطبعة 1 -2012 ص208.

**6.2-العنوية:** يجب أن يكون نظام التقييم علنية وليس سرىا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم، ويترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.

### **المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين ومشكلاته:**

#### **1-طرق تقييم أداء العاملين:**

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة كآلاتي:

#### **1.1-الطرق التقليدية:** هناك العديد منا لطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل

المثال لعلى سبيل الحصر ما يلي:

##### **1.1.1-طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:**

تقوم الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه، ثم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص.<sup>1</sup>

##### **2.1.1-طريقة الترتيب:**

وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوء بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة يحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوء بالنسبة لكل خاصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و للنشر والتوزيع القاهرة، ط2، 1997، ص 273.  
<sup>2</sup>-جاريديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 333.

### 3.1.1-طريقة المقارنة الثنائية:

يتطلب استخدام أسلوب المقارنة المزدوجة أو الثنائية أن يقوم المدير بمقارنة أداء كل اثنين من العاملين ببعضهم البعض طبقاً لمعايير محددة. ويحصل العامل على درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله في المقارنة، وعند الانتهاء من هذه المقارنة يحدد المدير أفضل العاملين في ضوء ما حصل عليه كل منهم من درجات، ويستغرق هذا الأسلوب وقتاً طويلاً لإجراء تلك المقارنة خاصة إذا كان عدد العاملين في الإدارة كبيرة.<sup>1</sup>

### 1.2-الطرق الحديثة:

#### 1.1.2-طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على ان العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيداً عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.<sup>2</sup>

#### 2.1.2-طريقة الوقائع الحرجة:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم تحديد تلك الوقائع التي يعتقد بتأثيرها الواضح على نجاح أو فشل العاملين في أداء مهام وظائفهم، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية، واعتاداً على بطاقات وصف الوظائف موضوع التقييم، وعلى فرض توافر هذه الوقائع فإن الرؤساء المباشرين يقومون بملاحظة أداء مرء وسيهم، وتسجيل ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم، ومدى تكرار هذا الحدث أو لا بأول.

<sup>1</sup>-نفسية محمد باشري، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة 2017 ص 302.

<sup>2</sup>-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 231.

وهكذا فإنه عندما يحين وقت تقييم الأداء، فإنه ما على الرئيس المباشر إلا أن يراجع سجل الملاحظة الخاص بأداء العاملين، ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب، وأي الوقائع الحرجة ذات التأثير السالب صدرت من المرؤوس، ومعدل تكرار هذا الصدور.<sup>1</sup>

### 3-مشاكل قياس وتقويم الأداء: <sup>2</sup>

#### 1.3-المشاكل الشخصية: وتتمثل في:

- خصائص المقيم (قلة الخبرة مثلا).
- التشدد او التماهل دائما.
- تأثير الهالة: بمعنى أن يتأثر المقيم بصفة واحدة يمتاز بها الفرد العامل.
- النزعة المركزية: بمعنى أن يميل المقيم بإعطاء تقدير وسط الجميع.
- الحداثة: بمعنى أن يتأثر المقيم بأخر صفة رائها من العامل.
- التحيز الشخصي.

#### 2.3-المشاكل الموضوعية: في قياس وتقويم الأداء وتمثل في:

- عدم وضوح أهداف التقييم.
- سوء اختيار معايير التقييم.
- سوء تطبيق إجراءات التقييم.
- سوء اختيار وقت التقييم.
- عدم الدقة في التقييم وملاحظة الأداء.

<sup>1</sup>- محمد مغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعات مصر 2013، ص 142 .

<sup>2</sup>-محمد موسى أحمد، إدارة الافراد 2014 الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية ص 173.

## المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين:

### المطلب الأول: طرق تحسين الأداء:

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:<sup>1</sup>

#### 1-تحسين الموظف:

التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء.

التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها.

الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

#### 2 -تحسين الوظيفة:

التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتعة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف تؤدي إلى تدني مستوى الأداء وبالتالي فإن تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها.

<sup>1</sup>-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.co>، 2020-08-09 الساعة 00:16 .

### 3-تحسين الموقف:

أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة فريق العمل ومدى مناسبة ، ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري، ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

### المطلب الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها. حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

<sup>1</sup>-بوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ، 2014 ص 93-94.

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

## خلاصة:

تعد عملية تقييم أداء العاملين، من العمليات الأساسية والمهمة التي يتوقف عليها أي تنظيم إداري ناجح أو أي مشروع، من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، والرفع من إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الأهداف المطلوب والمرجوة ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى أداء العاملين.

يمكن أن نستنتج بأن عملية تقييم أداء تتحصر في نقاط متباينة تنحصر بين المورد البشري والمنظمة داخل معايير موضوعية وسلوكية حسب الطرق التي تختارها المؤسسة.



## الفصل الرابع

# المشروع الميداني التصوري

## تمهيد:

إن الظروف الصحية التي اجتاحت العالم بكله والظروف غير الاعتيادية التي مرت بها الجزائر فقد ألغى العمل الميداني، وذلك بالالتزام بتدابير الوقائية المعلن عنها من طرف الحكومة الجزائرية مناصفة الالتزام بالحجر الصحي المنزلي المقرر من طرف الوزارة الصحة، وبقرار من وزارة التعليم العالي بإلغاء الجانب التطبيقي.

## المنهج الدراسة:

ومن هذا المنطق كان لابد من استخدام المنهج الوظيفي التحليلي، لأنه يساهم في تحليل ظاهرة التكوين داخل المؤسسة لمعاينة الواقع الذي يعيشه العامل داخل المنظمة في اختيار أي تكوين لأي منصب.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لفهم كيف يتم اختيار التكوين والعاملين في آن واحد حسب متطلبات المؤسسة.

**المنهج الوظيفي:** هو الطريقة العلمية التي تعتمد بالأساس على الوظيفة كألية لتفسير الظواهر وتحليل الوظيفة على الفعل أو العمل الذي يقوم به كائن ما تعود جذور المنهج الوظيفي، إلى أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع وبخاصة كتابات عالم الاجتماع إميل دوركايم، حيث أكد في مؤلفه الخاص الصادر 1898 على ضرورة تحليل وظائف المؤسسات والممارسات الاجتماعية، إلا أن التحليل الوظيفي كمنهج له قواعده وأصوله لم يظهر إلا في الثلاثينات من القرن الماضي على يد الاثنولوجيين مثل مالينوفسكي وميرتون، الذي عرف بأن الوظيفة هي

كل فعل متكرر كائن ما يتمثل في الدور الذي يلعبه في الحياة الاجتماعية ويعتبر اداة مطلقة في التحليل.

**المنهج الوصفي:** هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين، تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، من مميزاته يعد مناسب لموضوع البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية و من ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في السلوك خارجي للظواهر، والوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة أو الظاهرة.

### **عينة و مجتمع الدراسة:**

بناء على صياغة الفرضيات فان مجتمع البحث مختصر على مجموعة افراد يعني عمال داخل مؤسسة كنوف المؤسسة المختلطة الجزائرية الألمانية المتخصصة في إنتاج الجبس والصفائح الجبسية التي عدد عمالها 250، عامل اختيار عينة من فئة الاطارات القاطنة بين فريجة ولاية وهران.

### **التقنيات المعتمدة :**

اعتمادا على تقنيات البحث اخترنا دليل المقابلة نصف موجهة التي تعتبر نوع من أنواع المقابلة، يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الاسئلة بغرض طرحها على المبحوث مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح الاسئلة من حين لآخر دون خروجه عن الموضوع مع بناء علاقة ثقة مع المبحوث، وأيضا تستعمل عادة عندما يكون الباحث متحكما، أكثر في موضوع الدراسة فيطرح أسئلة مفتوحة لكنه لا يترك مجالا واسعا وحررا للمشاركة لأن الهدف من هذه التقنية الحصول على معطيات محددة ولا يحتاج الباحث إلى اكتشاف معطيات قد تكون مهمة وتناساها.

لذا قمت بمقابلة مع مبحوثين في إطار تنظيم غير رسمي بمؤسسة المختلطة الجزائرية الألمانية المتخصصة في صنع الصفائح الجبس، بين فريجة بولاية وهران.

بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتناسب مع طبيعة الفرضيات، بحيث كانت دراسة استطلاعية أولية، وتحقيق ميداني أولي لدى فئة الاطارات تم تعيينهم في مناصبهم انطلاقا من مسابقة وخضوعهم إلى تكوين بعد التحاقهم من منصبهم يقرون أن التكوين المقدم استفاد منه كثيرا بحيث التكوين قدم لهم مجموعة من المعلومات التي ساعدتهم في اكتساب الخبرة و المعرفة العلمية للمؤسسة ، و بالتالي حصلوا على ترقية اجتماعية و زيادة في ادائهم الفعال و المتميز لذلك بنسبة لهم أن التكوين يقلل من حوادث العمل لدى المؤسسة، وأن هذه الاخيرة توفر كل ظروف العمل الجيدة مع الأجر العالي حسب المناصب و الكفاءات و تقوم بتنميتها وأن مدة التكوين كافية لاكتساب المهارات ،وبالتالي العملية التكوينية ساهمت في تحسين ادائهم و هذا راجع الى دقة البرامج التكوينية واختلاف أنواعها كتكوين الإداري و التخصصي و المهني بحيث الشركة تقدم ميزانية مخصصة للعمال، الذين تريد تكوينهم و كذا اعتمادها على المعايير الموضوعية لتقييم أدائها ، وبالتالي فالتكوين يولد رغبة في التميز والارتقاء والتدرج في السلم الوظيفي، ويعطي حوافز معنوية وحتى مالية العامل، ويتضمن كذلك علاوات ومحفزات خاصة مادية كالزيادة في أجر ودخل عامل وزيادة في ثقة وقدرة مهنية للمكون كذلك دور في إيصال المعلومة للمكونين بطريقة سهلة ومبسطة، حيث يقوم بشرح كل الأهداف هاته العملية التكوينية، وكذلك محتوى المقاييس المقدمة أي البرامج التكوينية، لها دور في تحسين العلاقة القائمة بين العامل والمسؤول، وهنا تركت للمبحوث الحرية التامة في التحدث دون قطعه عن ذلك وبناء علاقة وطيدة بيني وبينه.

بحيث يبني تخطيط التكوين على أساس سليم وعلمي قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية و التي تتلخص في معلومات أو مهارات او قدرات يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية او محتملة بها لمواجهتها وعلاجها، بحيث التحديد السليم للاحتياجات التكوينية تقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين و تحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب و تحليل الفرد الذي يحدد الأشخاص الملائمين، يعد التكوين جوهر هام بالنسبة لأداء العاملين باعتباره مقياس لنجاح العامل هو مصطلح متعدد الأبعاد البعد المهني ، الاستراتيجي، السيكلوجي، فعن طريق التكوين يمكن للفرد بتطوير مهاراته بسرعة و كذا

اداء منصبه بأريحية تامة حيث يزيد الثقة في النفس، والسرعة في الأداء الأعمال كذلك الأداء يعد المحور الأساسي تنتصب حوله كافة جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهداف المنظمة، وقدرتها على تجسيد اهدافها المسطرة باعتبارها مقياس للنجاح وهو مصطلح كذلك متعدد الأبعاد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، و الفاعلية والفعالية والمخطط الفعلي ، الكمي و النوعي وغيرها من العوامل المتعلقة به ،لذا من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري والمورد البشري ككل،الذي يعتبر العنصر الاساسي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية،والاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته ومواكبة مختلف التطورات،فالتكوين أصبح له دور وضرورة يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير، وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم،وبالتالي تحسين في أداء عملهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس الانجذاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها،واستمرارها فلم يعد مفهوما تقليديا حيث أصبح خيارا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

لذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية تبين لنا أن التكوين له اهمية ودور بالغ في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم للخبرة والمعلومة والمعرفة والتطوير أساليبهم في العمل وأبعادهم المختلفة.

### **لذلك انطلاقا من الدراسات السابقة:**

- تعتبر الفرضية الأولى ان التكوين يساهم في تحسين من القدرات والمهارات العاملين فرضية مؤكدة لأن الهدف الاساسي من التكوين هي تزويد الفرد بالمعلومات المهارات وأداء الفعال.

-اما الفرضية الثانية تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة فرضية مؤكدة كذلك نتيجة أن البرامج ومقاييس المقدمة من طرف المكونين الذين يقومون بالتكوين من أجل اكتساب المعرفة والخبرة والرفع من الأداء والتقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسة كحوادث العمل.

## النتائج المتوصل إليها:

- تؤدي العملية التكوينية الى تحسين اداء العاملين.
- ان لعملية التكوين العاملين تأثيرا مباشرا على اداء العاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة عامة.
- لتكوين تأثير ايجابي على اداء العاملين.
- لابد العمل على تقليص التكاليف الباهظة التي تتطلبها العملية التكوينية خاصة خارج الوطن.
- كذلك اتاحة فرص امتيازية للعمال المتميزين في ادائهم للحصول على تكوينات خاصة تؤهلهم الاشراف على تكوين زملائهم في العمل.
- ان عملية التكوين تجد اهتماما كبيرا من ادارة المؤسسة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة عالية.
- وجود عدد من المبادئ او الاسس او الشروط او المتطلبات التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة نشاط التكوين.
- ان عملية تقييم الاداء فرصة لكسب المعلومات المرتردة عن كافة الفعاليات الادائية فهي مطلب منشودا و هدفا مقصودا للعديد من المؤسسات المعاصرة.
- التكوين يؤدي الى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة كما انه يؤدي الى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات مختلفة.
- كذلك ان عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم اداء متميز كما يعتبر المحرك الاساسي لنجاح المنظمات الحديثة.
- لابد من ضرورة توفر الرغبة لدى ادارات المؤسسات ليتبنى نظام التكوين لموارده البشرية ومراعاة مدى فاعلية النظم.

- على المؤسسة ان تجعل من بين اهداف التكوين تزويد الموظف العامل بمهارات ومعارف في اداء العمل مما تزيد من كفاءته مع قياس فعالية التكوين ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي من خلال فعالية برامج التكوين،وسبل تطبيقها قياس فعالية التكوين باستخدام أساليب انواع تقييم الأداء العاملين.

## خاتمة عامة:

ومن هنا نستنتج الى ما تطرقنا اليه من خلال الدراسة التحليلية حول موضوع التكوين وعلاقته بأداء العاملين او الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح اليوم التكوين في المؤسسة يتبوأ اهمية كبيرة على جميع الأصعدة، ومن الخطأ ان تعتبر المؤسسات ان الانفاق على تكوين العمال مجرد إسراف وهدر للأموال بل انها عملية استثمار في المورد البشري.

فقيام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية ليس الغاية منه تحسين كفاءاتهم وقدراتهم المهنية فحسب بل من اجل تحسين وتطوير أدائهم، الذي يؤدي تطور وتحسين اداء المؤسسة ككل وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الامثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليه الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته، والتي تعد من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، والتي لا يمكنها التغاضي عليها مهما كان حجم المؤسسة او مجال تخصصها وخاصة ان نجاح اي مؤسسة في الوقت الراهن بالدرجة الاولى على تنظيم المورد البشري القادر على تطبيق، وتبني هذي الاستراتيجية بطريقة تنافسية.

لذلك وجب اعطاء العامل اهمية خاصة القادر على ترجمة نتائج التكوين في ميدان عمله، والذي من شأنه ان يرسى دعائم التقدم والتطور في اداء العاملين واداء المؤسسة ككل.



## قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

- 1-إحسان محمد الحسن، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دارالطليلة، بيروت، 1986.
- 2-أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1992.
- 3-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، 2004.
- 4-احمد مصطفى، مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الاقطار العربية، الطبعة 1 المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين. 2001.
- 5-إسماعيل حجازي -معالم سعاد، تيسير الموارد البشرية خلال المهارات، الطبعة1، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن عمان، 2013.
- 6-بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة للنشر و التوزيع ط1، 2005.
- 7-جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال،مراجعة عبد المحسن ،دار المريخ، الرياض، 2003.
- 8-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية،مديرية للنشر بجامعة قالمة 2004
- 9-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن 2007.
- 10-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية،مصر، 2003.
- 11-زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة، الكويت، 1989.

## قائمة المراجع:

- 12-عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 13-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2012.
- 14-عبد المعطى عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.
- 15-العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، الطبعة 1، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن، 2012.
- 16-عقيل محمود رفاعي، إدارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة، الازاريطه، 2009.
- 17-علي سلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 1997.
- 18-عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 19-عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، سوريا داروائل للنشر 2005.
- 20-العياشي زرزار-سميرة وعويش، استعمال مقياس ستة سيكما لقياس جودة الأداء، دار Alpha Doc للنشر والتوزيع الجزائر 2020.
- 21-العياشي زرزار كنزة جمال، إعادة هندسة العملية الادارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق الاردن، 2020.
- 22-فنار كافي-مصطفى كافي، مدخل الى الادارة الرياضية، الطبعة الاولى مؤسسة الوراق، دار الجزائرية للنشر والتوزيع الجزائر، 2020.

## قائمة المراجع:

- 23-لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في دارة الموارد البشرية الإدارة العمومية في الجزائر، دار الراية للتوزيع والنشر2018.
- 24-مجيد الكرخي، أساسيات تقييم العاملين ، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان 2016.
- 25-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية،2006.
- 26-محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، الطبعة1، دار الكتب الحديث، 2008.
- 27-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 28-محمد شفيق، البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية مصر، 2001 .
- 29-محمد مغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعات مصر،2013.
- 30-محمد موسى أحمد، إدارة الافراد، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية ،2014،
- 31-مصطفى كامل واخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة 2014.
- 32-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي وللنشر والتوزيع، 2014.
- 33-المعاينة رولانائف ،إدارة الموارد البشرية دليل علمي كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2013.
- 34-ناصر ساعو، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية اسئلة وتمارين مصححة 2014.

## قائمة المراجع:

- 35-نفسية محمد باشري، اساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة 2017.
- 36-هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، ط، 1 دار الراية، عمان، 2010 .
- 37-يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006.

## كتب باللغة الأجنبية:

- 1-Betty, roper riks, contemporary supervision ,mcgraw-hill, 1995.
- 2-CHERRINGTON, David J, 1995: "The Management of Humans Resources", New Jersey, Englewood Cliffs, 4ème Ed.
- 3-Båter (G), Barzuchetti (FN), Comment manger la qualité de la formation Edition organisation, Paris, 1992.

## المجلات:

- 1-مجلة الحوار الثقافي مجلة فصلية اي أكاديمية محكمة عدد خريف، والشتاء 2015 ثقافة المؤسسة وفاعلية الاتصال في ادارة الموارد البشرية،حمادي محمد شعبة علم اجتماع جامعة عبد الحميد بن باديس.

## الرسائل الجامعية:

- 1- بودوح غنية،بعنوان استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، للسنة الجامعية 2012.-2013.
- 2-حشماوي مختارية بعنوان تكوين الإطارات المسيرة الجزائرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل 2011-2012.

### قائمة المراجع:

3-بلقاضين نادية، بعنوان علاقة التكوين بأداء العمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل 2016-2017.

4-بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2013-2014.

### مواقع الأنترنت:

1-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>-09-  
2020-08 الساعة 00 سا16.

# الملاحق

## دليل المقابلة:

**المحور الأول:** يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين.

- هل لديك فكرة واضحة عن ماهية التكوين و الهدف من ورائه ؟

- هل خضعت لتكوين بعد التحاقك بمنصبك؟

- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة؟

- هل استفدت من التكوين؟

- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين من أدائك؟

**المحور الثاني:** تساهم البرامج التكوينية في تحسين اداء العاملين.

- ما هي أكثر الطرق استخداما في البرامج التكوينية؟

- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب؟

- ماهي انواع البرامج التكوينية التي تلقيتها ؟

- هل تتيح لك البرامج التكوينية في فهم وإعطاء صورة واضحة حول المؤسسة؟

- هل ترى أن هناك حاجة لتطوير وإعادة تخطيط البرنامج التكويني ؟