



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعب  
وزارة التعليم العالي و البحث العلم  
جامعة وهران 2 السانیا  
كلية العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل



مذكرة لنيل شهادة الماستر فيعلم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

تحت إشراف الأستاذ:

زمور زين الدين

من إعداد الطالبة:

بن زواك جيهان

بن فريد سامية

أعضاء لجنة المناقشة :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
1	بن طرمول عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
2	زمور زين الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	مشرفا
3	عمشاني مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## شكر وتقدير.

إن الحمد لله نحمد حمدا كثيرا , حمدا لا ينقطع مدده و لا يفنى عدده, ونصلي ونسلم على اشرف الكائنات و أطهرها سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم, إن خير الكلام كلام الرحمن الرحيم , قال الله تعالى: "رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و إن عمل صلحا ترضه , وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"(1).صدق الله العظيم.

أما بعد:

فانه لا يشكر الله من لا يشكر الناس , فبجليل الوقار ووافر العرفان وعظيم الامتتان بمنح شكرنا إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "زمور زين الدين" , الذي منى الله علينا بان يكون مشرفا علينا في مرحلة إعداد الرسالة, ولا يفوتنا أن نشكر الأساتذة الأجلاء,

و الأصدقاء النجباء الذين كانوا عوننا و سببا في إتمام هذه الرسالة, فكانت نصائحهم و إرشاداتهم و خبراتهم خير معين لنا في مسيرتنا العلمية

كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث.

و إن تقاصر الشكر عن إدراج الأسماء , فإنهم باقون أهل للوفاء كما إن الثناء يطال لأساتذتنا في قسم علم الاجتماع التنظيم و العمل الذين منى الله علينا بالنتلمذ على أيديهم, فلهم الشكر من قبل ومن بعد.

(1)سورة النمل, الآية, 19.

جيهان\_ سامية.

## إهداء

" نهدي هذا العمل المتواضع "

إلى تلك الشمعتان اللتين تحترقان لتتير طريقي أُمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي

و اللذان سهرا في تربيّتي وتعليمي

إلى قرة عيني ومصدر قوتي وعزيمتي إخوتي و أخواتي ولكل من شاركني دفء العائلة

إلى من تحلوا بالايحاء و تميزوا بالوفاء , صديقاتي دون استثناء من شاركوني ذكرياتي

و زملائي في مشواري الدراسي , إلى أساتذتي الكرام الذين بفضلهم تعلمت طرق البحث

والدراسة , إلى كل من كان له يد العون في انجاز هذه المذكرة.

## فهرس المحتويات

ب.....	شكر وتقدير
ج.....	إهداء
د.....	الفهرس
ح.....	مقدمة

### الفصل الأول مدخل إلى الدراسة

2.....	تحديد موضوع الدراسة
.....	الدراسات السابقة
4.....	إشكالية الدراسة
5.....	الفرضيات
6.....	تحديد مفاهيم الدراسة
8.....	تحديد أبعاد الدراسة
10.....	أهمية الدراسة
.....	أهداف الدراسة
11.....	صعوبات الدراسة

### الفصل الثاني "التكوين"

13.....	تمهيد
14.....	مفهوم التكوين

17.....	أهمية التكوين
20.....	مبادئ التكوين
22.....	أهداف التكوين
24.....	أساليب التكوين
26.....	أنواع التكوين
28.....	منظومة التكوين
.....	عناصر النظام التكويني
31.....	شروط فعالية النظام التكويني
33.....	إستراتيجية التكوين
37.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث "الأداء الوظيفي"

39.....	تمهيد
40.....	تعريف الأداء الوظيفي
42.....	أبعاد الأداء الوظيفي
43.....	محددات و كفاءات الأداء و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
49.....	مفهوم و أهداف عملية قياس و تقييم الأداء
52.....	أهمية تقييم الأداء و مستوياته
54.....	خطوات عملية قياس و تقييم الأداء

56.....	مؤشرات تقويم الأداء في المؤسسة.....
.....	إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
59.....	خلاصة الفصل.....
60.....	المشروع الأولي للدراسة قبل الحجر.....
61.....	المقاربات السوسيولوجية للدراسة: النظريات و مناقشة الفرضيات.....
65.....	خاتمة.....
67.....	قائمة المراجع.....

## مقدمة

تهدف كل مؤسسة إلى الاستمرارية و البقاء و تحقيق الربحية, إلا أن التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية من أهم التحديات التي تواجهها هذه الأخير

فمواجهة التغير, مواكبة التطور, و التكيف مع البيئة, تعد الشروط الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة, ومن اجل بلوغ تلك الأهداف كان لزاما عليها أن تحسن أداءها.

يتعلق أداء المؤسسة بالبحث عن تعظيم العلاقة بين المدخلات و النتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها تجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها, وذات المصلحة المشتركة فيها , وعليه فان تحسين أداء المؤسسة و بلوغه المستويات العليا يعتبر العامل الأساسي لضمان استمرارها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها. و حتى تتحقق التنمية الشاملة الموارد البشرية يتوجب على المؤسسة عامة و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها, و ذلك من خلال تكوينهم و ترفيتهم ,فالتكوين استثمار حقيقي يهدف إلى تحقيق أهداف المورد البشري والمؤسسة معا.

لذا أصبح لزاما على المؤسسة و ضع برامج تكوينية تبنى على التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية للعامل و المؤسسة على حد سواء, و ذلك وفق أسس و مبادئ لاختبار الإستراتيجية الأفضل و الأنجع لنجاح العملية التكوينية, و للوقوف على مستوى البرامج التكوينية يرافق هذه البرامج متابعة مستمرة تتمثل في عملية تقييم أداء الموارد البشرية للسماح بكشف نقاط القوة والضعف لاتخاذ مختلف القرارات و الإجراءات اللازمة, و كذا رسم رؤية مستقبلية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.



كما حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، و شهد بحوثًا مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، و قد فاضت الدوريات مثل بيزنس ويك و فورشن، بتقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية

و محاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر، و استخدام نظام حلقات الجودة، و ابتداء حوافز جديدة للجهود الفردية و الجماعية الملموسة، و مئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

و على هذا المنوال كان موضوع دراستنا حول (مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي) حيث تطرقنا في:

**الفصل الأول:** إلى تحديد موضوع الدراسة والدراسات السابقة، تحديد الإشكالية و الفرضيات و تحديد المفاهيم وتحديد أبعاد الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وصعوبات الدراسة.

**الفصل الثاني:** عرضنا الجانب النظري من دراستنا في الفصل الثاني و احتوى على : تعريف التكوين أهمية التكوين و مبادئ التكوين و أهداف التكوين و أساليب التكوين و أنواع التكوين و فروع التكوين و مفهوم نظام التكوين و عناصر النظام التكويني و شروط فاعلية النظام التكويني إستراتيجية التكوين .

**الفصل الثالث:** تم التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي و أبعاد الأداء الوظيفي - محددات و كفاءات الأداء و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي- مفهوم و أهداف عملية قياس و تقييم الأداء وأهمية تقييم الأداء و مستوياته و خطوات تقييم الأداء و مؤشرات تقويم الأداء في المؤسسة و إجراءات تحسين مستوى الأداء.

**المشروع التصوري قبل الحجر:** تطرقنا فيه إلى بعض النظريات حول التكوين والأداء الوظيفي و مناقشتها مع فرضيات البحث.

# الفصل الأول

"مدخل إلى الدراسة"

## تحديد موضوع الدراسة :

يعد موضوع التكوين من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال التنظيم و التسيير , حيث يعتبر أداة ووسيلة فعالة لتنمية المورد البشري في المؤسسة , وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانة في المؤسسة, فهو عملية تهدف إلى نجاح المنظمة وديمومتها, فهو يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة و يعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار و يغير السلوك و يطور الأساليب, كما انه يعرف بتحسين المستوى وهو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة.

## الدراسات السابقة :

من خلال بحثنا في المكتبات و الانترنت صادفنا الدراسات التالية:

### \*الدراسة الأولى:

دراسة: بوقطف محمود تحت عنوان"التكوين الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنثلة سنة 2013-2014.

لنيل درجة ماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم حيث تمحورت الإشكالية في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين و مدى مساهمته في تطوير قدرات و سلوك الموظف و توصل الباحث إلى أن التكوين احد الأسس و المتطلبات الضرورية في المؤسسة من اجل تحسين مستوى الموظفين.

### \*الدراسة الثانية:

دراسة: بودوح غنية بعنوان "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2011-2013 جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في

المؤسسة الصحية و أثرها على أداء الموارد البشرية, حيث تتمحور الإشكالية حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية و توصلت الدراسة إلى إستراتيجية تنظيمية في تحديد أهداف التكوين و لها تأثير ايجابي.

\*الدراسة الثالثة:

دراسة الباحث خالد عبد الله المريني الغامدي, بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام -دراسة حالة في وزارة الشؤون الاجتماعية, رسالة ماجستير, تخصص العلوم الإدارية و المالية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة و دور التدريب في تطوير و رفع كفاءة أداءهم, كما يهدف للوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين و معرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير و تنمية عملية التدريب, و توضيح المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف و الفشل و قلة الاستفادة منها.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة و عدم الجدية من المتدربين, بالإضافة إلى عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات التكوينية, إلى جانب عدم وجود دورات تكوينية بشكل منظم و بجدول زمنية محددة مع تكرار البرامج التكوينية و عدم التجديد في المحتوى التدريبي.

## إشكالية الدراسة:

عرف الاقتصاد خلال الربع الأخير من القرن العشرين تزايد كبير في أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم المصادر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة ومع تزايد هذه الأهمية تزايد الإنفاق على مساهمات هذا النشاط و الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف التنظيم و نظرا للأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة يتوجب على المؤسسة بصفة عامة الاهتمام بهذا المورد و تطويره كون أن العنصر البشري يعد أهم القوى وأعظمها ويشكل الوظيفة الأساسية و القوى الدافعة لفعالية المؤسسة و مصدر نجاحها وأساس النشاط الإنتاجي, و إن نجاح المؤسسة يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري و الكم المعرفي و المعلوماتي المتراكم لدى العنصر البشري, و جب عليها تنمية رأسمالها البشري كونه قابل للتطور والخلق ويتم هذا النظام عبر خطوات مترابطة لمسايرة التغيرات التي يفرضها الاقتصاد الدولي و سوق المنافسة, ومواجهة تحديات التطور العلمي و التكنولوجي والمعرفي. كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنه من مواجهة كل هذه التحديات ومن بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشري للمؤسسة لأنه أساس الإدارة الحديثة نظرا لقدراته الفائقة و المساهمة الايجابية للإنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ومسايرة التقدم و التغلب على الأخطار المنافسة, الأمر الذي يشغل العديد من المفكرين و الباحثين في تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذا التأثير الايجابي في تطوير أداء العمال, وظهر التكوين كأحد الجهود المبذولة في الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي, إذ أصبح ضرورة ملحة ومن أهم السياسات التي تتبناها المؤسسة, ويعد التكوين عملية مستثمرة و حلقة رئيسية في نظام الموارد البشرية المتكامل و التي يبدأ بالتخطيط العلمي للقوى العاملة انتهاء إلى التقييم بغرض تحديد الفجوة بين الأداء المستهدف لتلك الموارد و الأداء الفعلي لها, وهنا يبرز دور التكوين في معالجة نقص كفاءة أداء العمال ومهارتهم وقدراتهم لرفع مستوى أدائهم .

وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل: إلى أي مدى يساهم التكوين في تحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال؟

### الفرضيات:

- للتكوين دور فعال في زيادة و رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- التكوين يؤثر في تحسين و تطوير قدرات العاملين.

### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض البحث السبب على ضوء مما سبق فان المتغير المستقل في هذا البحث هو التكوين.

المتغير التابع: هو المتغيرات الثابتة الناتجة التي تعكس الاستجابة فالمتغير التابع في بحثنا هو أداء العاملين.

## تحديد مفاهيم الدراسة:

### 1-التكوين:

**التعريف اللغوي:** التشكيل بمعنى إحداث سلسلة من التغيرات وفق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة سبعا<sup>1</sup>.

**التعريف الاصطلاحي:** مشتق من كلمة format, معناه إعطاء الشيء شكلا معينا , والفعل كون يقابله بالفرنسية forme, أما باللغة الانجليزية training, فيما يعني بالعربية التدريب.

- جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري, معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أدائه العلمي السلوكي بشكل أفضل<sup>2</sup>.

- التكوين يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة و المعارف التي تساهم في تحسين الأداء ورفعته وتحسين أخطائهم في مجال أعمالهم ووظائفهم<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم و معلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم و مهاراتهم , وتغيير اتجاهاتهم أثناء الخدمة بعدم انقطاع , وتخلي الموظف عن أداء عمله<sup>4</sup>.

---

1- زين الدين مسمودي, عوامل التكوين و علاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس, رسالة دكتوراه, معهد علم النفس و علوم التربية , جامعة قسنطينة 1997/1998, ص17.

2- علي يونس ميا وآخرون, قياس اثر التدريب في أداء العاملين , مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية , المجلد 31, العدد 1, سوريا 2009, ص6.

3- سيد محمد الرب, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية, د.ن, مصر 2009, ص336.

4- سيد محمد الرب, المرجع السابق, ص339.

## 2-الأداء:

**التعريف اللغوي:** أصل كلمة الأداء إلى الفعل أدى , ويقال أدى الشيء أوصله, وقام به<sup>5</sup>.

-وبعني الأداء القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>6</sup>.

**التعريف الاصطلاحي:** بأنه قدرة الأداء على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة , وأقل تكلفة ممكنة<sup>7</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته, وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة التي يشتغل فيها<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup>-ابن منظور ,لسان العرب, المجلد الثامن, دار المعارف, مصر,2001,ص26.

<sup>6</sup>-خطاب عيادة,التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ,دار الفكر العربي,مصر 1989,ص439.

<sup>7</sup>-غيث محمد عطاق,معجم علم الاجتماع,دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 1990,ص135.

<sup>8</sup>-خطاب عيادة,المرجع السابق,ص441.



## تحديد أبعاد الدراسة:

**البعد الاقتصادي ومؤشراته:** زيادة الإنتاجية للمؤسسة وتحقيق أفضل إنتاجية , التقدم و التطور في ظل الاقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة التكنولوجية الحديثة , رضا الزبائن و تحقيق مستوى عالي من الرضا لديهم يؤثر على أرباح المؤسسة كالترقية ورفع من المستوى الاقتصادي لها وبالتالي قدرة هذه المؤسسات على المنافسة في الأسواق .

**البعد التنظيمي ومؤشراته:** زيادة المردودية والأداء التنظيمي, تطوير المهارات, يساعد في تجديد و إثراء المعلومات يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للإدارة و استيعابهم لدورهم فيها, تنمية المعارف المهنية, روح المبادرة و الانضباط والمواظبة و التنظيم في تأدية الخدمة, تحسين ظروف العمل. التحكم وتطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية و بناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

**البعد التقني ومؤشراته:** رفع المستوى التقني, تقليل المخاطر الصناعية و تخفيض الحوادث و الإصابات بين العمال, تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح التجهيزات, تأهيل الكفاءات لاستخدام الإدارة الالكترونية وبالتالي تحسين نوعية الخدمات.

**البعد الوظيفي ومؤشراته:** تقليل الحاجة إلى الأشراف و بالتالي التقليل في عدد الوظائف الإشرافية مما يساهم في تقليل الكلفة, تقليل الميزات التنافسية بين الأفراد من خلال إعداد الإطار الوظيفي الكفاء و المؤهل, القادر على حمل الأبناء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه المميزات.

**البعد الثقافي والاجتماعي ومؤشراته:** رفع المستوى الثقافي و الترقى في المجتمع, تنمية الإبداع و الابتكار وتنمية مهارات و سلوكيات العاملين و زيادة مقدرتهم و كفاءتهم و تحديد نقاط ضعف العامل و معالجتها و تطويرها و تحسين أدائهم لمصلحتهم و مصلحة المؤسسة

واكتساب ثقافة مهنية جديدة, إكساب المؤسسات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات  
التكنولوجية و الإدارية.

يساهم في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر للحصول على عمال ذوي  
أداء متميز , تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة, تطوير  
العلاقات الإنسانية داخل العمل مما يؤدي إلى قوة و صلابة الترابط بين العمال في المؤسسة.

## أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية و مدى نجاعة و تنوع المادة التكوينية و قدرتها على تطوير مهارات و معارف الأفراد.

يعتبر من أهم الأنشطة الإدارية,

أهمية الموضوع و الدور الهام الذي يلعبه في المنظمات نظرا لنتائجه الايجابية باعتبار التكوين وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية.

التكوين استثمار حقيقي ذو مردودية ومنتج.

أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة الاقتصادية في مسايرة التحديات و التطورات في مختلف الميادين.

## أهداف الدراسة:

تسليط الضوء والتعرف على مفهوم التكوين وتحليله.

جمع ما أمكن من المعلومات المتعلقة بدور التكوين.

تحليل وظيفة التكوين في المؤسسة من خلال دراسة أنواعه, أساليبه.

تحليل نشاط تكوين العمال و تقييم فعاليته و محاولة التعرف على استراتيجياته.

## صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات خاصة التي يتلقاها الباحث في مراحل مسيرة بحثه فمن الصعوبات التي واجهناها في ظل دراستنا هذه:

تداعيات فيروس كورونا مما أدى إلى غلق الجامعات و أجبرنا على الالتحاق ب "التعليم الالكتروني " و التعليم عن بعد.

صعوبة اللقاء مع زملاء الدراسة وتعثر محاولات المذاكرة .

صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات العامة و الجامعية في ظل هذه الظروف مما أدى إلى ضياع الوقت. وصعوبة تحميل المراجع الالكترونية.

تعذر تطبيق الدراسة الميدانية بسبب جائحة "كوفيد-19".

## الفصل الثاني

### "التكوين"

## تمهيد

يلعب التكوين أثناء الخدمة دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني داخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها .

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستمرار والتطور , وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد إن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها , ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم , ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها ومتابعتها .

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم التكوين مفهوم التكوين وأهميته ومبادئه وأهدافه وأساليب وأنواع التكوين بالإضافة إلى منظومة التكوين وعناصر النظام التكويني وشروط فعالية النظام التكويني و إستراتيجية التكوين أبعاد التكوين .

## مفهوم التكوين:

تتعدد مفاهيم و تعاريف وظيفة التكوين بين الباحثين و الكتاب فهناك من يعرفها بأنها "عملية منظمة للتعلم , يمكن من خلالها نقل الخبرات و المعارف و المهارات, و الاتجاهات المرغوبة للمتكون"<sup>9</sup>, بهدف الموائمة بين السلوك الفعلي و السلوك الذي ترجوه المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها , ويعرف التكوين أيضا بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"<sup>10</sup>.

كما يعرف التكوين على أنه "العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات و أساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة, بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال و أدائهم للمهام المطلوبة"<sup>11</sup>.

ويعتبر تكوين الموارد البشرية عملية فنية متكاملة تهدف على تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية,و ذلك من خلال رفع مستوى كفاءة العمال و تنمية معارفهم , و مهاراتهم وإظهار الاتجاهات الايجابية فيهم.

فعملية التكوين حسب فيليب fillip "هي العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة للأداء و تنفيذ عمل معين وهذا يدل على أن التدريب يمثل إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية ,وتطوير الفعالية الكاملة لها"<sup>12</sup>.

<sup>9</sup>-فريد فهمي,زيارة المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال,مطبعة الشعب ,اريد-الأردن,ط2, 2006,ص262.

<sup>10</sup>-أحمد صقر عاشور,إدارة الموارد البشرية ,دار المعرفة الجامعية,1997,ص239.

<sup>11</sup>Auluck ,R ,K Mere nip and tuck ? Training and developments changing role,industrial and commercial Training Vol .39,NO.1.2008.P29

<sup>12</sup>-ج.شاوشي و ف.عزاوي,دور التكوين في تنمية الكفاءات لعمال أقال ,مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم الاجتماع العمل و التنظيم جامعة وهران,2012-2013,ص06.

ويشير **فلكيه foulkiè** "أن التكوين يقصد به ترقية الفرد, وتنمية ملكاته الخاصة, كالذكاء و الإرادة و مفهوم الخير و الجمال"<sup>13</sup>

كما يعرف التكوين على انه "مجموعة برامج مخططة و مصممة للأجل رفع أداء العمال أو الجماعات أو المستويات التنظيمية , حيث ينمي قدرات ومعارف و مهارات و اتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء"<sup>14</sup>

ويقصد أيضا بالتكوين "تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه إكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءة في الأداء , بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل"<sup>15</sup>

كذلك يعرف التكوين بأنه "عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله للإطلاع على وظيفة معينة , وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله"<sup>16</sup> أي انه يتميز بالشمولية و التعقيد تهدف إلى تمكين الأفراد من انجاز الأعمال الموكلة لهم.

عرف "ريموند وآخرون **Vatier Raymand** التكوين على انه عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات و الاتجاهات , وذلك من اجل تحقيق الأداء المرغوب , وانه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العمال"<sup>17</sup>.

---

Blaid.M.C 2009:Guide pratieue pour la gestion des ressources hummains .Alger;Bleues internationals ;Bab -13 Ezzowar ;p78

Wayne f.casio,<Management human resources .> Me growe Hill iMc fourth,Ed, america1995.p245 -<sup>14</sup>

15-بو عبد الله لحسن,تقييم العملية التكوينية بالجامعة,قراءات في التقويم التربوي, ط2,الجزائر ,1998,جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي,ص267.

<sup>16</sup>- حسن حليبي , تدريب الموظف, ط2 منشورات كويدات,لبنان,1998,ص25.

<sup>17</sup>- Raymande V. développement de l'Enterprise et promotion des hommes, entreprise moderne dedition, . paris.1990p55-



وعرف كل من الباحثان بيارز و ليسلي **Byars and leslie** التكوين على انه "عملية تدريبية تتضمن اكتساب المهارات , المفاهيم , القوانين , و الاتجاهات لتحسين أداء العمال <sup>18</sup> "

وأما **دينيس و جرفن Denisi and Griffin** فقد عرف التكوين على انه ذلك "النشاط التعليمي المنظم المخطط له مسبقا من قبل المؤسسة حيث يهدف إلى إكساب العمال معارف متعددة وتحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المؤسسة<sup>19</sup>".

كما يتفق **محمود العميان و علي السلمي** في تعريفه على انه "عبارة عن نشاط إحداث تغييرات ايجابية للفرد المتدرب من ناحية أدائه و إنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التكوين باستعمال طرق و أساليب جديدة في العمل فهذا التعريف يتضمن العناصر الأساسية للتدريب<sup>20</sup>".

واعتمادا على مختلف التعاريف التي تم التطرق إليها من طرف المختصين في علم الإدارة نستطيع القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل و خارج المؤسسة , يهدف إلى رفع كفاءة الأفراد من خلال صقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم و اتجاهاتهم من اجل القيام بدور محدد أو تولي منصب معين في الإدارة التي يعملون بها , و زيادة مستوى الأداء.

<sup>18</sup> -lioyde L .Byars,Leslie, human Resources ;Management,7 2003 th ed , McGraw.67

<sup>19</sup> - Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton, Mifflin company, poston2001,p83

<sup>20</sup> -علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية , دار غريب للطباعة. القاهرة ص346 .

## أهمية التكوين:

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمال بالمعارف والمهارات و التغيير الايجابي للسلوك و الاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور و التقدم التكنولوجي .

واهتمام المؤسسات بنشاط التكوين، وتخصيص الموارد المادية و الجهود البشرية له، لا يتم إلا من اجل عدة فوائد على مستوى العمال المتكونين في المؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة.

### 1- أهمية التكوين على مستوى العمال المتكونين بالمؤسسة.

- التكوين يساهم للمتكون زيادة معارفه، وتنمية مهاراته في مجال تخصصه لأداء عملهم بكفاءة، ويساعد المتكونين في تحسين فهمهم للمؤسسة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

- يمنح للمتكون فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، و هذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.

- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكون، وشعوره بالرضا و اهتمام المؤسسة به وهذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة، وتعزيز روح انتمائه للمؤسسة، والولاء للوظيفة و إخلاصه في العمل، وارتفاع روح المعنوية.

- التكوين يعمل على منح حوافز ايجابية لدى المتكون نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية، وهو ما يترتب عنه زيادة في إيراداته في العمل.

- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء وسلوك العمال "سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء و السلوك الحالي أو المتوقع"، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء

والسلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.

- يخدم التكوين في تطوير القدرات الذاتية لدى العمال على التفكير والتبصر و التحليل وبالتالي تمكين العمال من المشاركة في حركة المعرفة و رفدها و تعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم و تقديرهم<sup>21</sup>.

## 2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- التكوين يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة و مؤهلة, للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

- يخفض التكوين نفقات العمل, من خلال زيادة مهارة العمل, وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها, وخفض الهدر في المواد و الآلات.

- التكوين يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري, فالعامل ذو المهارة العالية و المكون تكوينا جيدا تقل أخطاؤه, و لن يمارس الرقابة الذاتية على عمله<sup>22</sup>.

- يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة, و تقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة, و حمايتها من النقص في الكفاءات المكونة, و عدم وقوعها في مشاكل الانتقال و التعيين الغير المخطط و الغياب.

<sup>21</sup>- عساف و حمدان, التدريب و تنمية الموارد البشرية, الأسس و العمليات, دار زهران للنشر و التوزيع, عمان-الأردن 2000ص351.

<sup>22</sup>- سهيلة عباس و علي علي , إدارة الموارد البشرية, الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر, عمان -الأردن : 2001ص307

- التكوين يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرائق وإجراءات العمل و تعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التكوين يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة و يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة<sup>23</sup>.
- التكوين يدفع المؤسسة على القيام بدورها الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمع من خلال توفير فرص عمل لعماله و التقليل من البطالة<sup>24</sup>.
- التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ويساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.
- التكوين يمد للمؤسسة نوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات والظروف و بذلك يعمل التكوين على إيجاد جيل متجدد من عمال المؤسسة<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup>-مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر 2001ص35.

<sup>24</sup>-عمر عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان 2004ص519.

<sup>25</sup>-عمر عقيلي -نفس المرجع السابق ص512.

## مبادئ التكوين :

للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي :

1 التكوين نشاط مستمر (الاستمرارية) : وهي أمر لازم للعامل مع بداية تحديد العمل على انه وظيفة أساسية و مستمرة طوال حياة المؤسسة<sup>26</sup>.

2 الشمولية : تعني أن التكوين يشمل كافة الأطر الإدارية و الفنية والحتمية من جهة وعموم النشاطات التي تمارس في المؤسسة من جهة أخرى, حيث يشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المؤسسة نظريا و علميا, والتكوين هو نشاط مركب بين جانبيين النظري و العملي يتمثل الجانب النظري في عملية استيعاب المعلومات والمعارف والثقافات المتنوعة بحسن سيرة العمل , أما الجانب العملي فيتمثل في تطبيقات عملية على العمال ويراعي تحقيق التوازن بين كافة الأطر و الجوانب في المؤسسة<sup>27</sup>.

3 التكوين نظام متكامل :إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل و الترابط فالتكوين ليس نشاط عشوائيا بل له أهداف محددة, فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله<sup>28</sup>.

4 التكوين نشاط متغير و متجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات مما يستدعي أن يتصف بالتغيير و التجديد سواء في الأساليب أو في الاستراتيجيات والوسائل... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته ومهاراته ورغباته والوظائف التي سوف يشغلها وهي أيضا تتغير لمواجهة المتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية , والتجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية و

<sup>26</sup>-علي محمد عبد الوهاب, التدريب و التطوير, مدخل علمي لفاعلية..ص15.12.

<sup>27</sup>-عبد المحسن عقيلي, عمرو صفى, إدارة الموارد البشرية, ط1, حلب سوريا 2002ص177.

<sup>28</sup>-ساعاتي أمين, إدارة الفكر البشري, من النظرية إلى التطبيق, دار الفكر العربي, القاهرة مصر 3772ص23.20.

أساليب و معدات التكوين المستخدمة , وبالتالي تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تطوير النشاط التكويني<sup>29</sup>.

**5 الواقعية :** يقصد بها تلك الاحتياجات الحقيقية لوظيفة التكوين وذلك من خلال تعيين الفجوة بين ما هو قائم و ما يجب أن يتمتع به العامل من مهارات تمهيدا لتصميم البرامج التكوينية المناسبة و القابلة للتطبيق وبذلك يمثل التكوين الإداري احد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية ويتطلب ذلك استثمار الأموال بصورة صحيحة لمواجهة المشاكل الحالية أو المستقبلية في أداء العمال, ولكي يكون التكوين واقعا يجب أن يلتزم باحتياجات المستهدفين في المضمون و المحتوى , فهو يعتبر عملا إداريا ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفاء , وكذلك هو عمل فنيا يحتاج إلى خبرات و تخصصات محددة ينبغي توفيرها<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup>-عبد الباقي صلاح الدين, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , المركز العالمي, القاهرة 5005ص509  
<sup>30</sup>-دياب حسين عبد الفتاح, دور التكوين في تطوير العمل الإدارة, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر 2003ص20.

## أهداف التكوين :

يعتبر التكوين أداة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة و أفرادها.

### **1 بالنسبة للمنظمة:**

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات من أهمها :

\_ زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته.

- تخفيض حوادث العمل : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل, ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

\_ يؤدي إلى استمرارية التنظيم و استقراره : استقرار التنظيم و تباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه للأحد المديرين الرئيسيين وقدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل, ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة<sup>31</sup>.

<sup>31</sup>حنفي, عبد الغفار, السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.الدار الجامعية الجديدة, مصر 2002ص146.

## 2 بالنسبة للأفراد :

\_ إعداد الفرد مهنيا و تدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفاءة الإنتاجية و اكتساب المعارف و مهارات جديدة و تمكينه من حسن استغلالها و استثمارها في اقل وقت ممكن.

\_ رفع الروح المعنوية لدى الفرد, لأن معرفته بكيفية انجازه لعمله إجادته و إتقانه يعتبر ميزة نفسية, وبالتالي زيادة الاهتمام بالعمل, والتقليل من معدلات الغياب.

\_ إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقي سواء في شكل اجر مرتفع أو منصب وظيفي أفضل.

\_ التقليل من الحاجة إلى الإشراف يخفض العبء على المشرفين, و المديرين لأن تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته و تعميق معلوماته و تكثيف و تعزيز مهاراته و اتجاهاته الايجابية نحو العمل و الزملاء.

\_ النهوض بالإنتاج و زيادته كما و كيفا مع تخفيض نسبة الضياع<sup>32</sup>.

\_ تحسين مهارات التفاعل و الاتصال شفويا و كتابيا و يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة<sup>33</sup>.

<sup>32</sup>-اقتي, رباب "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات".مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية.جامعة قسنطينة 2009ص30.  
<sup>33</sup>-ابراهيم عبد الله المختار حميدة "دور التكوين في تنمية و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية " جامعة قسنطينة. الجزائر 2005ص40.



## أساليب التكوين :

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار

و المعلومات وهي:

- 1-التكوين العلمي: حيث يتم عرض لطريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية و تشجيع المتكون على قيام بالأداء .
- 2-المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح إلى اكتساب معلومات و معارف نظرية عامة كقواعد العمل و الإجراءات و غيرها لعدد كبير من المتكونين.
- 3-الندوة (ورشة العمل): هي وسيلة للتكوين و التطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال, ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب بل إلى معرفة تطبيقها في وظائف العمل<sup>34</sup>.
- 4-تمثيل الأدوار: وهي محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.
- 5-دراسة الحالات: حيث تأخذ حالات من الواقع وبتناولها المتكونين من حيث أبعاد مشاكلها و أسبابها وحلولها البديلة.
- 6-الوقائع الحرجة: حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير و المتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونين المحتوى التكويني بالواقع والممارسة

<sup>34</sup>حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قلمة, 2004ص108.

7-المباريات الإدارية: وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتكويين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وان يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات.

8-المنافشة الجماعية: يمكن للمكون أن يلجئ إلى هذا النوع من التكوين عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكويين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة<sup>35</sup>.

تعددت أساليب التكوين المتاحة حيث يستطيع المكون استعمال الأسلوب المناسب حسب طبيعة موضوع التكوين و الأهداف المستوحاة منه.

---

<sup>35</sup>-أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية " الإسكندرية, دار الجامعة 2001ص342-344.

## أنواع التكوين :

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

### 1/ التكوين حيث الزمان : وينقسم إلى نوعين:

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

ب/تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.<sup>36</sup>

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

أ/تكوين داخل المؤسسة : تتكفل به المؤسسة في مصلحة التكوين لديها.

ب/تكوين خارج المؤسسة : يكون خارجي في المعاهد و مراكز التكوين.

### 3/التكوين من حيث الهدف:

أ/التكوين لتجديد المعلومات : وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب/ تكوين المهارات: و يقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة, ورفع كفاءة

المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء

المعاملات و استغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.<sup>37</sup>

---

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

#### 4/تكوين حسب المدة:

- \_ تكوين قصير المدى (من 3 أيام إلى 15 يوم).
- \_ تكوين متوسط المدى ( شهر).
- \_ تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 أشهر إلى 24 شهر).

#### 5/تكوين حسب المستوى:

- \_ تكوين ابتدائي.
- \_ تكوين لرفع المستوى.
- \_ تكوين من اجل الترقية.
- \_ تكوين للضرورة في العمل.

#### فروع التكوين:

- \_ فرع اللغات و التسيير.
- \_ فرع الحفر و الأمن الصناعي.
- \_ فرع الصيانة و النقل.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> الطاهر مجاهدي نفس المرجع السابق ص52.

<sup>38</sup> نفس المرجع السابق

## منظومة التكوين ( نظام التكوين):

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحالي كما يعتبر تكوين الموارد البشرية الوسيلة التي تهيئ العمال لأداء مهامهم. من المهام الإدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية, و إن أهم السبيل الواجب إتباعه من اجل الوصول إلى تصور واضح لمفهوم تكوين الموارد البشرية ومنه التخطيط له و تنفيذه و مراقبته على أسس علمية جيدة , هو انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة و سليمة ومن اجل هذا كله لابد أن تتبع إستراتيجية لإدارة التكوين تقوم على إجراء تحليل للفرص و التهديدات في بيئة المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف التي توجد في المؤسسات.

### **عناصر النظام التكويني :**

#### **1-عمليات التكوين :** وهي جميع الأنشطة و الفعاليات التي تتم من اجل استقبال

المدخلات و التعامل معها و إنتاج الخدمات المطلوبة و متابعة و تقييم نتائجها على مدى رضا العملاء عنها وتضم عمليات التكوين ثلاث مراحل:<sup>39</sup>

أ \_ المرحلة التحضيرية: تضم عملية تحديد الاحتياجات التكوينية, وهي نقطة بداية في أية عملية تكوينية منظمة و بناءا عليها يتم وضع الأهداف المطلوبة تحقيقها من التكوين, ثم تصميم البرامج التكوينية الملائمة, ووضع مستويات الأداء التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني, ووسائل القياس وفي هذه المرحلة لابد التأكد من توفر الإمكانيات البشرية و المادية لتنفيذ البرنامج التكويني.

<sup>39</sup> علي السلمي "تطور الفكر الإداري" وكالة المطبوعات, الكويت 1891ص001-007.

ب \_ المرحلة التنفيذية: وتضم التفاعل بين جمع العناصر و عملية التحويل بالتغيير في خصائص العمال أي هي التكوين الفعلي و الذي يقصد به إضافة خصائص جديدة للعمال المتكويين أو علاج خصائص موجودة أصلا و إيراد تعديلها.

ج \_ المرحلة المتابعة(المراقبة): ويقصد بها الوقوف على سير تنفيذ البرنامج التكويني و التأكد من حسن انسياب العملية التكوينية, و التنبيه إلى الأخطاء إذا حدثت و علاجها في حين وقوعها, و اتخاذ القرار اللازم لعدم تكرارها.

إن عمليات التكوين هو عنصر يختص بالمعالجة الفعلية للعمال المتكويين قصد اكتساب المتكون المعارف و المهارات المطلوبة<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup>- محمد عبد الفتاح ياغي"التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"الرياض جامعة الملك سعود عمادة شؤون المكتبات ص71.

## 2-مخرجات التكوين:

إن مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي يتوصل التكوين إلى تحقيقها وتقدم للعملاء في شكل خدمات تكوينية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة للاحتياجات هؤلاء العملاء و المخرجات هي المنتج النهائي الذي يفرزه التكوين للبيئة, ويمكن تقسيمها كالآتي :

أ\_ مخرجات إنسانية: وهي العمال المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية و اكتسبوا خلالها خصائص جديدة كالزيادة في معرفتهم, و إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.

ب\_ مخرجات مادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها العمال المتكونين بعد أن اكتسبوا معارف و المهارات الجديدة ويمكن أن تظهر في صورة متنوعة مثل زيادة الإنتاجية من حيث الكمية والنوع , و تخفيض التكاليف وارتفاع مستويات الأداء و العائد و الأرباح.

ج\_ مخرجات معنوية: وتتمثل في الجانب الفكري و النفسي للعامل المتكون, و تظهر في شكل ارتفاع وعيهم بمشكلاتهم و مشكلات مؤسساتهم, وزيادة ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها و تعميق الانسجام في علاقتهم<sup>41</sup>.

## 3\_ البيئة :

يمارس التكوين نشاطه وسط بيئة معينة بما فيها من فرص و معوقات على السواء والتي تحيط بالمؤسسة, تتأثر بها وتؤثر فيها, تأخذ منها و تعطيها. و تقسم البيئة إلى قسمين:

أ\_ البيئة الداخلية : تشمل البيئة الداخلية للتكوين إدارة المؤسسة, ومخططي برامج التكوين و مصمميها و منفيديها و المشرفين على التكوين, وأساليب التكوين و الطرق المستخدمة في نقل المادة التكوينية إلى العمال المتكونين, و تصور متخذ القرارات في المؤسسة للتكوين, ودرجة حماس القيادة الإدارية و المواد المتاحة من أدوات و تجهيزات و معدات لازمة للتكوين, و الأنظمة التمويلية و اللوائح المتعلقة بالتكوين و عليه فان البيئة الداخلية هي القوى التي تؤثر

<sup>41</sup>- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار الغريب 2001ص142.

على النظام التكويني و بالتالي تحدد فعاليتها أو عدم فعاليتها , و أي خلل في أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية يؤدي إلى خلل في النظام ككل.

ب\_ البيئة الخارجية : تتمثل البيئة الخارجية للتكوين المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة, وتتألف من أنظمة عدة يتفاعل بعضها مع بعض, و تؤثر على نظام التدريب سلبيا و ايجابيا, قوة وضعفا, فعالية و عدم فعالية وتتكون البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ثقافية و فنية و تمثل متغيرات البيئة الخارجية من فرص و تهديدات للمؤسسة<sup>42</sup>.

#### 4 \_ المعلومات المسترجعة (التغذية العكسية):

تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها, و التي تعتبر مؤشر يساعد المؤسسة في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها و تحسينها<sup>43</sup>, وهي مثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية, فهي تزن النتائج المتوقعة أو الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة و الهدف من التغذية المسترجعة قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات عن الآثار المرغوبة<sup>44</sup>.

#### شروط فعالية النظام التكويني:

يعتبر التكوين نظام متكامل لأن أسلوب النظم يحقق النظرة الشمولية ويأخذ في اعتباره المفهوم الكلي للتكوين ويدرس العلاقة بين الاجزاء و بعضها و بين الأجزاء و الكل, و بالتالي فإنه يعمق الفهم و من يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لعملية التكوين, ولضمان فعالية النظام

<sup>42</sup>- محمد عبد الفتاح ياغي "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق" مرجع سابق الذكر ص47.

<sup>43</sup>- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سابق الذكر ص774.

<sup>44</sup>- محمد عبد الفتاح ياغي, مرجع سابق الذكر ص47.



التكويني يجب مراعاة الخصائص الأساسية و تخطيط عمليات التكوين وهذه هي الخصائص الكفيلة بنجاح التكوين و تحقيق أغراضه و تتمثل في :

1. **البساطة:** هناك علاقة بين البساطة و فعالية النتائج المحصلة و درجة الثقة في هذه النتائج, فإن ما يساعد على نجاح نظام التكوين و فعاليته مثلا وضوح الهدف منه, و تعريف نوع العلاقة بين البرنامج التكويني ووظيفة المتكون و اختصاصاته و البيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه, و تحديد أدوار المكون و العمال المتكونين و طرق تقسيم أدائهم.
2. **المرونة:** وهي قدرة النظام على التكيف و مواجهة التغيرات, و يجب أن يكون النظام مصمما, بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المدخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها, وان يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه المتغيرات.
3. **الثقة:** تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات و تنسيق في النتائج ففي برنامج اتخاذ القرارات مثلا, يعطي منهاجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع, يستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المتكونين منه بمهارة في اتخاذ القرارات.
4. **الاقتصاد:** يمكن أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على قاعدة عدم الإسراف أو الإنفاق الذي تقتضيه الضروريات أي الإنفاق حسب احتياجات النظام التكويني .
5. **الإقناع و القبول:** تعتمد عملية قبول أو عدم قبول عمال التنظيم بأهداف المؤسسة على مدى اقتناعهم بأساليبها و سياساتها و حُبهم للوظيفة أو الخدمة التي تمارسها المؤسسة, و كذلك فإنها تعتمد على مواقف التي يشعرون فيها بالتقدير و التأييد و التي تحقق لهم شعور بأهميتهم و تنميتهم

الشخصية , كذلك فإن عمال التنظيم يستجيبون بطريقة سلبية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية<sup>45</sup>.

### إستراتيجية التكوين:

تعتبر بيئة المؤسسات الحديثة بأنها سريعة التغيير في كل شيء تقريبا, فالعوامل البيئة الداخلية و العوامل البيئة الخارجية في تغير متواصل, الأمر الذي يفرض على المؤسسة تعديل إستراتيجية الحالية و تتبنى إستراتيجية من اجل المحافظة على ميزانيتها التنافسية في البيئة الخارجية.

### مفهوم إستراتيجية التكوين :

إن تغيير الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة بتحديد التوجهات الخاصة بكل وظيفة أو نشاط في المؤسسة بما فيها وظيفة التكوين, و أن مدخل إستراتيجية إدارة التكوين تقوم على إجراء تحليل للفرص و التهديدات في بيئة المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف التي توجد في المؤسسات, ثم استخدام نقاط القوة من المديرين للاستفادة من الفرص البيئية و مواجهة التهديدات البيئية, كذلك موازنة نقاط الضعف في المؤسسة ثم قيام المؤسسات باستخدام نتائج التحليلات في وضع الإستراتيجية الوظيفية للتكوين التي يجب أن تتكامل مع إستراتيجية المؤسسة و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى في المجالات المالية و التسويقية و غيرها.

في ظل العولمة و التطورات التكنولوجية السريعة أصبحت مؤسسات الأعمال أقل قدرة من المنافسة, مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل مؤسسات أخرى, وفي اغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها , وهذا التغيير للبيئة الخارجية شكل تهديدا للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية, وهو في نفس الوقت يشكل فرصا محتملة, هذا ما جعل المديرين في المستويات العليا في هذه المؤسسات إلى النظر إلى إدارة

<sup>45</sup>- علي محمد عبد الوهاب "مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات" الرياض معهد الإدارة العامة 1891.

الموارد البشرية من منظوم استراتيجي اعتمادا على أهداف المؤسسة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها.

وكذلك الملاحظة على مكانتها التنافسية و الجودة و الفعالية, و كما بينت إحدى

الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية و المكانة العالمية للمؤسسات, وان المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أدائها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية و تحسين و تطوير أداء العمال<sup>46</sup>.

وهنا نتضح لنا الأهمية المتزايدة لمفهوم استراتيجيات التكوين في الأدبيات و الأطروحات النظرية العديدة, وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التكوين على أداء العمال<sup>47</sup>.

وعليه يمكن استخلاص تعريف إستراتيجية التكوين على انه عبارة عن تصور مبني للرؤى المستقبلية للمؤسسة و المتعلقة بامتلاك عمالها للمعارف و الكفاءات و القدرات, وكذلك رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار, وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة و الضعف المميزة لها, وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية و تطوير العمال<sup>48</sup>, وكذلك توفر إستراتيجية المؤسسة العامة أهم المدخلات المبدئية لإستراتيجية التكوين, من حيث تحديد المدى و الأهداف التي يجب إن تسعى إلى تحقيقها, وهذا ما يسمى بمفهوم العلاقة العمودية الذي يدعو إلى ربط إستراتيجية التكوين كإستراتيجية وظيفية مع إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجيات العمل الأخرى .<sup>49</sup>

<sup>46</sup> -Appleby A, and Marvin, 's innovation Not limitation; human resource strategy e the impact on world class status. Total quality management, vol 11 no.415, 2000, p554-165.

<sup>47</sup> - Denis Leonard , Rondney Mc Adam , the strategic impact and Application of the Business Excellence model ; implications for Quality training and Development , journal of European industrial Training, vol.26, Issue 1, 2001 p 4-31.

<sup>48</sup> - accountability growth, Business strategy series vol 8. Issue 1. P 72.

<sup>49</sup> - Rocky J. Dwyer, utilizing simpler rules to enhance performance, measurement competitiveness and

ومن أبرز المبررات التي استعادت النظر إلى وظيفة التكوين على أساس استراتيجي ظهور مفهوم التكامل النظمي لوظائف إدارة الموارد البشرية، أي أن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظاما متكاملًا من النشاطات المتداخلة و المترابطة و التي لا تحدث بمعزل عن بعضها البعض، بل تؤثر وتتأثر ببعضها . ومن بعض المبررات الأخرى لظهور ذلك انبثاق نظرية رأس المال البشري في مجالات استراتيجيات التكوين، و تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها اعتبار العامل أصلا من أصول المؤسسة، يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من أجل تنمية و تطوير أدائه، و بالتالي تقوم استراتيجيات التكوين ضمن نظرية رأس المال البشري على أساس وجود اختلاف بين العمال فيما يتعلق بمهاراتهم وخبراتهم و قدراتهم، ويتطلب و جود تمايز في قيمة العمال ضرورة وضع المؤسسة لبعض السياسات و الاستراتيجيات التكوينية للتعامل مع الاختلافات الفردية<sup>50</sup>.

كما يتضمن مدخل إستراتيجية وظيفة التكوين خمسة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المؤسسة وهي:<sup>51</sup>

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات و تتجسد هذه الأمور بالقوانين و الظروف الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية، ولا بد للإستراتيجية التكوينية من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص و التقليل من التهديدات.
2. الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات على الحصول على عمال ذو كفاءة، حيث أن القوة التنافسية في إغراء العمال من خلال تنمية و تطوير مهاراتهم أثر مباشرة على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمؤسسة.

<sup>50</sup> - wright, P M Mc Mahan, G C and Mc Williams, human Resource and sustained competitive Advantage; A Resource – Based perspective . International journal of human Resource management, vol 5. N2? P 301-623 .

<sup>51</sup> - مؤيد السالم، وعادل صالح، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ط1، عالم الكتب الحديث للنشر، والتوزيع، اربد- الأردن، ص11.

3. التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة في الأمد الطويل: أي لابد أن تساهم

إستراتيجية التكوين في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا, وتعرف رسالة المؤسسة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.

4. التركيز على وضع الأهداف و صناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: و تمثل

الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغايتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها, وفي هذا الإطار تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العمال يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها, مثلا:<sup>52</sup>

\_ هل ندرب العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف العمال أيضا؟

---

<sup>52</sup> -Robbins, and Coulter Ibid. p166.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات و المعارف من اجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم, ويتميز التكوين بكونه مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك, كما انه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين, ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه, ثم تنفيذ هذا البرنامج و أخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف و المؤسسة من هذه العملية التكوينية, وذلك من اجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج, و تدارك الأخطاء و السلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين و المشرفين و الوسائل المساعدة و الأساليب أو الظروف الفيزيقية و غيرها.

## الفصل الثالث

### "الأداء الوظيفي"

## تمهيد

يمثل الأداء الوظيفي متغير مهم فمن الضروري إن نفهمه بدقة لقياسه, حيث أصبحت كل إدارة تعطي أهمية للأداء الوظيفي من خلال قياسه و تقييمه, و رفع مستوى الموظفين من جهة و تحقيق الفعالية التنظيمية من جهة.

فعملية تقييم الأداء داخل المؤسسة مهمة , فهي تتيح الفرصة لمدير المؤسسة بمعرفة مستوى الموظفين و محاولة تطوير و تنمية أدائهم و هذا لتحقيق أهدافهم المرغوبة , فنظام التقييم وجد للتأكد من المهام و التحكم في الوظائف التي يشغلونها , فيجب على كل مرؤوس عند تقييمه لأداء موظفيه الأخذ بعين الاعتبار الأداء الحالي و الأداء السابق و ملاحظة إذا كان هناك تطور أو تراجع .

فالتقييم في المؤسسة ينقسم إلى نوعين: تقييم جماعي يخص دراسة المهام المتعددة لمنظمة ما و تقييم فردي يخص الكفاءات و القدرات الشخصية للموظف.

ففي هذا الفصل سوف نتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده , محددات و كفاءات الأداء و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي , مفهوم و أهداف عملية قياس و تقييم الأداء , أهمية تقييم الأداء و مستوياته , خطوات تقييم الأداء , مؤشرات تقويم الأداء في المؤسسة , إجراءات تحسين مستوى الأداء .



## تعريف الأداء الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

يعرف راوية حسن الأداء بأنه « يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة , أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد ».53

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهي بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة و رضاه على تأدية هذه الوظيفة, و منه يمكن أن تستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي و هي :

\*الأداء هو خلاصة انجاز الموظف لمهامه الموكلة له .

\*هو عملية تحويل كل الحوافز و الخبرات و الكفاءة و الوعي إلى مخرجات و هي انجاز المهام بدون أخطاء و بالجودة المطلوبة .

\*هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة .

\*و يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

و يعرفه عبد القادر سعيد على انه : "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام و واجبات مسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت و كلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج,

<sup>53</sup> حسن راوية محمد "إدارة الموارد البشرية" , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 1999 , ص21.

في ظل بيئة تنظيمية متكاملة, تتصف بمناخ ملائم و جيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة .<sup>54</sup>

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد, وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة, و غالبا ما يحدث لبس و تداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحانات, و لكنه يحصل على درجة منخفضة, و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض .<sup>55</sup>

يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على انه قيام الموظفين بتنفيذ المهام

و الواجبات الوظيفية وفق ما جاءت به القوانين و المراسيم التنظيمية, المحددة لكل وظيفة وواجباتها ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية, التي تحقق في الأخير بتكاملها و بتجميعها أهداف المؤسسة, و يكون ذلك بكل فعالية و كفاءة و بمراعاة الزمن في انجاز الوظيفة .<sup>56</sup>

نستنتج أن التدريب يلعب دورا هاما في ارتفاع أداء الموظف, فهو يزيد التحكم في منصب العمل و تطوير الأداء, و هذا لبلوغ أهداف المؤسسة لأنها دائما تسعى إلى الجودة و النوعية. كما أن الأداء يقاس عن طريق ( السلوك و التعامل مع الموظفين, الغياب, نزاعات العمل

و الانجاز , تسليم العمل في الوقت المحدد , الإبداع ) , فإذا تحقق هادان الاثنان يكون هناك عمل منظم و موظف ذو كفاءة عالية .

---

<sup>54</sup> عبد القادر سعيد"ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2009.

ص82.

<sup>55</sup> راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية", رؤية مستقبلية , الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع , القاهرة , 2001 , ص215.

<sup>56</sup> عاطف زاهر عبد الرحيم "منظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة", ط1 , دار النشر و التوزيع , عمان , 2009 , ص94.

## أبعاد الأداء الوظيفي:

نعني بالأداء قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله, و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد و هي:

**1- كمية الجهد المبذول :** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية, و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- جهد و نوعية الأداء:** يعني مستوى بعض أنواع الأعمال , قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بالنوعية و الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة للإنتاج , و خلوه من الأخطاء و درجة الابتكار والإبداع في الأداء.

**3- أساليب الأداء :** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل , فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد مثل ( أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات ) , كما أيضا يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة و الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> محمد سعيد أنور "السلوك التنظيمي" , ط 1 , الدار الجامعية الجديدة , الإسكندرية , 2003 , ص220.

## محددات و كفاءات الاداء و العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

-محددات الأداء :

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني إن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتائج العلاقة المتداخلة بين "الدافعية , القدرة , إدراك الدور" و ذلك وفقا لما حدده بورتر :

\*الدافعية : هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى

يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لصغره سواء كانت معنوية أو مادية.<sup>58</sup>

\*القدرات : القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في

أداء عمله , مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له, القدرة على الاتصال لتحسين

النتائج من خلال اكتساب اكبر قدر من المعلومات , القدرة على الاستيعاب و الفهم

الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح , و هذه القدرات لا تتغير عبر فترة

زمنية قصيرة , و يمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب , التعلم , و يجب أن

تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

\*الدعم التنظيمي : يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية و

رفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة , و مساعدتهم في حل ما يواجهونه من

مشكلات و انصاب شكواهم و بمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم

التنظيمية بالأفراد العاملين , و تقديم المساعدات و المساهمات و العناية بهم و بصحتهم

عمر بلخير جواد "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال "غير منشورة" جامعة أبو 58 بكر بلقايد , تلمسان , 2008 / 2009 , ص66.

النفسية و تبدو ايجابية و فعالية المنظمة في استمرارية العناية و الاهتمام , مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد و الدعم .<sup>59</sup>

\*إدراك الدور "المهمة": و يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه

جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>زيد صالح حسن"اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة حلوان , مصر, 2009 , ص101.

<sup>60</sup>راوية حسن"إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية " الدار الجامعية , 2003 , ص216.

## العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

\* غياب الأهداف المحددة, فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية و تفصيلية للأعمال , و معدلات إنتاج محددة , فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات و أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم , و في ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فان المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج , و يتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما , و على الرغم من وجود تقارير للأداء فان عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات , و ينشأ عن ضعف التخطيط و عدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين و التفريق بين الموظفين المنتجين و غير المنتجين , و هذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة , و من ثم تدني مستوى الأداء .<sup>61</sup>

\* عدم المشاركة في الإدارة , فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرارات , من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا و الموظفين في المستويات الدنيا , و ينتج عن ضعف المشاركة و العمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة , و هذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب انجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال و المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي

<sup>61</sup> عبد الرحمن الشقاوي "إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية" جامعة الملك عبد العزيز, الرياض , 1994 , ص 86.

تعتبر سبيل التنفيذ , و ينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا , و من ثم انخفاض الحماس للعمل و معدلات الإنتاج.<sup>62</sup>

\*اختلاف مستويات الأداء , من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات أدائهم و المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليها , فكلما هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف و الترقيات و العلاوات و المكافآت و الحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها , كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثر هذا يتطلب نظاما لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج و الموظف متوسط الإنتاج و الموظف غير المنتج , كذلك فان وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم<sup>63</sup>.

\*مشكلات الرضا الوظيفي , فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من الأساسية في تدني معدلات الأداء , و الرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء , و يمكن القول انه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء , فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية , فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال العادات والتقاليد

<sup>62</sup> محمود عساف "نظم الحوافز و ربط الأجر بالإنتاج " مجلة الدراسات , المجلد 07 , العدد 24 , جامعة الاغواط , 1997 , ص298.  
<sup>63</sup> هاني يوسف خجقي "التنظيم الاداري في المملكة العربية السعودية" مطابع الفرزدق, الرياض.1993,ص180.

كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة خاصة بيئة العمل كالترقية و التكليف بمسؤوليات اكبر إضافة إلى المشاركة في العمل , و أسلوب التعامل , و عوامل مادية كالراتب و الحوافز المادية و غيرها .<sup>64</sup>

\*التسيب الإداري, إذ يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين , فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة و الإشراف , فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام و احترام الوقت و أبدت انتماء وحماسا للعمل, فان ذلك سوف يجعلها قدوة يقتدي بسلوكها, فضلا عن ذلك فان هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعمهم لاحترام الوقت, و إلى جانب القيادات العليا فان المشرفين الإداريين كل في مستواه, إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام و احترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فان ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بالمواعيد و بذل الجهد لانجازه .<sup>65</sup>

\*مشكلات التطوير التنظيمي , تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها اثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين , إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة و معالجة الأمراض الفنية و التي

<sup>64</sup> نفس المرجع السابق , عبد الرحمن الشقاوي , ص86.

<sup>65</sup> محمد عساف, نفس المرجع السابق, ص300.



تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة و الحضارة و تطبيق تقنيات التدخل و التجريب بهدف تحسين الأداء .<sup>66</sup>

\*مشكلات البيئة المادية , تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها بيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضافة أو العمل على إقلال الضوضاء و توفير الهدوء للعاملين و التهوية و التدفئة و الاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل , و ان عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين و انخفاض روحهم المعنوية و بالتالي إلى قلة إنتاجهم و ضعف في مستوى أدائهم.<sup>67</sup>

\*ضعف نطاق الإشراف , نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية التي يشهدها المجتمع فان عبئ المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزايد, و نظرا لكبر حجم المنظمات و تعقد العلاقات بين المنظمة و العاملين و الرؤساء فان لنطاق الإشراف دور في التأثير على الأداء الوظيفي , فيتربط عن عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين و خلق جو من عدم الثقة و الاحترام في التعامل مع الرؤساء و بالتالي يترك اثر على أداء العاملين و إنتاجهم .<sup>68</sup>

\*ضعف نظم الحوافز , لا شك إن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين و حثهم على رفع كفاءة أدائهم و تزايد من درجة رضاهم عن العمل, و تعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف , إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من

---

موفق الكبيسي "ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي" المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية , جامعة حلوان , القاهرة , 2004 , 66 ص54.

<sup>67</sup> بدر سن حجاج "إدارة و تنظيم المكتبات الحديثة" مكتبة عين الشمس , القاهرة , 1998 , ص35.

<sup>68</sup> حمدي كمال أبو الخير "الإدارة بين النظري و التطبيقي" مكتبة عين الشمس , القاهرة , 1989 , ص371.

النواحي منها معنوياتهم و على رغبتهم في تنمية قدراتهم و معارفهم و عدم التوصل إلى أفكار جديدة و منجزات عالية, و التزامهم و بأدائهم .<sup>69</sup>

## مفهوم و أهداف عملية قياس و تقييم الأداء :

### \*مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي : "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل , و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية , و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر و الترقية لوظيفة أخرى".<sup>70</sup>

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي من خلال هذا التعريف هو دراسة و تحليل و ملاحظة سلوك الفرد لقياس قدراته في أداء وظيفته من أجل ترقيته لوظيفة أخرى كما يعرف احمد ماهر تقييم الأداء: "بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".<sup>71</sup>

من خلال هذا التعريف نرى بان تقييم الأداء هو نظام لقياس كفاءة الموظف و يرى عبد الغفار حنفي بأنه : "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد لمستوى الكفاية أو الجدارة, أو استحقاق معين "ممتاز , جيد جدا, مقبول, ضعيف, ضعيف جدا".<sup>72</sup>

علي محمد عبد الوهاب "إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة" اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية , جامعة عين الشمس , القاهرة , 1987 , ص109.

<sup>70</sup>صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية" دار الجامعة , مصر , 2005 , ص280.

<sup>71</sup>احمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة , الإسكندرية , 2005 , ص284.

<sup>72</sup>عبد الغفار حنفي , "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية" , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2006 , ص261-262.

إذا تقييم الأداء الوظيفي هو النظام الذي يستخدمه الرئيس في تقييم أداء وكفاءة الفرد بالعمل. كما عرف بأنه: "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم عليه و على قدراته و استعداداه للتقدم".<sup>73</sup>

من خلال هذا التعريف نجد بان تقييم الأداء الوظيفي هو قياس أداء الفرد و قدراته لأجل تطويرها , و يعرفه آخرون على انه : "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين و سلوكهم و تقييمها أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا".<sup>74</sup>

#### \* أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

إن عملية تقييم الأداء ما هي إلا اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقا و هي:

\* تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

\* مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات.

\* رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم.

<sup>73</sup> محمد سعيد سلطان "إدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية , 2003 , ص294.

<sup>74</sup> عبد الباري إبراهيم درة و آخرون "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين" , ط1 , دار وائل النشر, الأردن , 2008 , ص270.

\*دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء مرؤوسهم.

\*تطور العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.<sup>75</sup>

\*و على مستوى الفرد فهو يدفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.

\*شعور العاملين بالعدالة و بان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.<sup>76</sup>

\*يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة و ما يجب عليها في عملية التخطيط و مدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.<sup>77</sup>

\*تحسين العملية الاتصالية لاسيما بين الرئيس و المرؤوس و كذا استخلاص النتائج فيما

يتعلق بالتكوين , طرق العمل , التعويضات , الترقية....<sup>78</sup>

إن المؤسسات الحديثة تهدف من وراء تقييم أداء الموظفين للوقوف بشكل موضوعي

على أدائهم و معرفة الجوانب الايجابية و السلبية و محاولة معالجة هذه الأخيرة و رفع أدائهم

الوظيفي و بالتالي يتحقق هدف المؤسسة بشكل عام.<sup>79</sup>

---

<sup>75</sup> محمد الصيرفي "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر الجامعي , الإسكندرية , 2007 , ص208.

<sup>76</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي , ط2 , دار وائل للنشر و التوزيع , الأردن , 2005 , ص199.

<sup>77</sup> فيصل حسونة "إدارة الموارد البشرية" , ط01 , دار أسامة للنشر و التوزيع , الأردن , 2008 , ص271.

عائشة سودي "تقييم أداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية على مستوى المركز أالاستشفائي الجامعي لحسين داي, رسالة <sup>78</sup> ماجستير كلية العلوم السياسية و الإعلام , قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية , تخصص إدارة الموارد البشرية , جامعة الجزائر 03, 2011-2012 ص13.

<sup>79</sup> عبد الباربي إبراهيم درة و آخرون "إدارة القوى البشرية" , القاهرة , الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات , 2008, ص280.

## أهمية تقييم الأداء و مستوياته :

### أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة , إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة , و التحقيق من مدى التزام الموظفين بانجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل البناء, و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال ما يلي :

(أ) تخطيط الموارد البشرية : إن فاعلية التنظيم و أسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية , لاسيما و إن المؤسسة تعتمد مقاييس تقيم دوريا و سنويا لتحديد مدى الحاجة للقوة البشرية في السوق و هذا من شأنه أن يرتبط بتقرير و تحديد السياسات التنظيمية بدء باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة و اختبارها و تدريبها و تطويرها , و استثمار قدراتها بكل فاعلية لذا فإن تخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد.

### (ب) تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء و تطويره في المؤسسة.

إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا و إنما يتركز على النشاطات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين .<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup>عبد الباري ابراهيم درة و آخرون , نفس المرجع السابق ص290.

## خطوات تقييم الأداء :

### 1-تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال و ذلك يختلف باختلاف مواصفات

العمل و شروطه , و هناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد و هي :

أ-الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.

ب-الثبات: أي يضم المعيار جانب من الاستقرار و التوافق, أي حصول الفرد على نفس

التقديرات عندما يكون أداءه ثابتا أما عندما يكون مختلفا فان نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج-التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء, و ذلك من

اجل تمييز الجهود بغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور و الرواتب و

غيرها.

د-القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين و المعيار المقبول هم

المعيار العادل و الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ-سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه, و كذلك أن يكون الوقت المناسب

لاعتماده مقبولا و مناسبا.

## 2-قياس الأداء:

و هذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربع مصادر للمعلومات

تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

ا-ملاحظة الأفراد العاملين.

ب-التقارير الإحصائية .

ج-التقارير الشفوية.

د-التقارير المكتوبة.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup>ربابعة علي "إدارة الموارد البشرية"تخصص نظم المعلومات الإدارية , ط 1 , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2003 , ص90.



## مؤشرات تقويم الأداء في المؤسسة :

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه , و هذا من منطلق إن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها , أي إيراداتها الكلية مطروحة منها التكاليف الكلية التي تحملتها, و من ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا اكبر هي التي لديها أداء جيد .

وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقيم من خلال النتائج المالية و المحاسبية التي حققتها, غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن مؤشرات جديدة لتقويم أداء المؤسسة, و التي تعبر بصفة أدق عن أدائها.

و تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها على مجموعة من المؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى مؤشرات مالية و أخرى غير مالية.<sup>82</sup>

### إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء و إدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

\*تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري , إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل إن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو إن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما و إن الصراعات بين الإدارة و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء , و من هذه الأسباب الدوافع و القابليات و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة , و العمل و الفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون , إما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات

82 سمية مصباح "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية , دراسة حالة سونلغاز توزيع الشرق" مذكرة ماجستير , جامعة قسنطينة, 2010,

الخارجية مثل الأجور و الحوافز , إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة , و نوعية الإشراف , و نوعية التدريب و ظروف العمل...الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

\*تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير و تحسين الأداء , فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

\*الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

ولابد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة .

و لتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ-تحسين الموظف: و هو من أكثر العوامل أهمية, لان الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء و ذلك عن طريق :

\*التركيز على مواطن القوة و ما يجب عمله و اتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها .

\*التركيز على بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه باعتبار , فوجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة في الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها و يؤذونها بشكل ممتاز.

\*الربط بين الأهداف الشخصية, حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف و الاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب-تحسين الوظيفة : إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد و نفوره منها.

وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله و أداءه بالمستوى المرغوب و بذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل و هذا يعطي منفعة للموظف.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup>سهيلة محمد عباس " إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي" ط1 دار وائل للنشر و التوزيع, عمان 2003ص157-158

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن التكوين يعتبر أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة و القادرة على خلق قيمة مضافة نتيجة تطويره لأداء العاملين, وهذا الأخير يمثل قوة تنافسية يمكن أن تضمن للمنظمة التكيف و البقاء , و تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية لأداء العاملين و للأداء الإستراتيجي , بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة و أن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية , حيث ينقل كل معارفه و خبراته إلى مستوى المؤسسة من اجل رفع المستوى الإنتاجي أو مردودية المؤسسة, خاصة إذا ما اخذ بعين الاعتبار النظام الاقتصادي السائد اليوم من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر و هذا في ظل حرية التنافس و جودة الخدمات و أداء الأفراد.

لهذا الغرض تم التأكيد في هذا الفصل على أهمية تقييم الأداء و مستوياته والتركيز على محددات و كفاءات الأداء و الذي يتضح من خلاله العوامل المؤثرة على الأداء في الانتقال من مرحلة الضعف في الأداء إلى مرحلة التميز في الأداء, كما تم تسليط الضوء على خطوات تقييم الأداء و إجراءات تحسين مستوى الأداء.

## المشروع الأولي للدراسة قبل الحجر:

نظرا للانعكاسات فيروس كورونا المستجد و نظرا كذلك لأثار الحجر الصحي المنزلي ونظرا للقرار الوزاري بإلغاء الجانب التطبيقي من المذكرة تعذر علينا القيام بالعمل الميداني و بالتالي قمنا بتصوير الجانب الميداني, ومن أجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات حول موضوعنا كانت وجهة دراستنا الميدانية في مؤسسة "سونطراك بنشاط المصب AVAL"

هي نشاط مصب الإدارة الكبرى بوهران و تابعة للإدارة العامة بالجزائر العاصمة تعتبر أم المركبات الموجودة بمنطقة أرزيو و سكيكدة, تتموقع هذه الشركة في حي "جمال الدين, شرق مدينة وهران " تم تدشينها في 2008/06/16 من قبل وزير الطاقة و المناجم السابق شكيب خليل, من مهام هذه الشركة إدارة المركبات و تجميع الغاز الطبيعي, فصل غاز البترول المميع, التكرير البتر و كيميائي و تثمين الغازات الطبيعية و تعتبر أحد الفروع المنبثقة عن الشركة الأم سونطراك وأحد الأعمدة التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني. هذه كانت فكرة استطلاعية للميدان المراد دراسته وكنا قد حددنا بعض الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة من قبل لكن للأسف تعذر علينا دخول المؤسسة ولم يكتمل بحثنا بسبب جائحة كورونا فاضطررنا إلى تمثيل و تصور الميدان, قمنا بدراسة نظرية مقارنة بين الدراسات السابقة

والنظريات العامة في دراسة علاقة التكوين بالأداء الوظيفي مع فرضيات البحث وأنجزناه في ظروف الحجر الصحي المنزلي بالرغم من بعض الصعوبات التي واجهناها و ذكرنا أهمها في بداية البحث.

**منهج الدراسة :** كنا سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** العينة التي كانت مقصودة تتمثل في 30 موظف في قسم الموارد البشرية وبالتالي كنا سنعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

هذه الدراسة كانت موجهة للموظفين عن طريق المقابلات.

## المقاربات السوسيوولوجية للدراسة: النظريات و مناقشة الفرضيات:

### 1-نظرية الإدارة العلمية(فريدريك تايلور)

أكدت النظرية على مبدأ الرشد و العقلانية للأفراد, و عليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل يهدف تايلور من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح و الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة وتولي النظرية العلمية عنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال ,كما قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الزمن اللازم لأدائها, ليتم فيما بعد تكوين الأفراد على الأداء و يزيد في الإنتاجية, ويعتبر تكوين الأفراد عملية هامة يجب القيام بها

هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج فإن عملية التكوين تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية.

### 2-نظرية التقسيم الإداري (هنري فايول)

ركزت هذه النظرية على التكوين كنشاط أساسي من اجل تنمية الموارد البشرية, إذ أن أعمال فايول حرصت على التأكيد على الحاجة المستمرة لتعزيز القدرات الفنية و الإدارية وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية دورية إلى جانب إعطاء دروس تعليمية وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل, كما أكد فايول أن التكوين المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة و الابتكار في العمل و بالتالي فتشجيع المنظمة على الابتكار و المشاركة في العملية الإنتاجية مرهون باكتساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

### 3-نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)

قدمت الدراسات المتتابة التي قام بها "مايو" دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل فقد دعا مايو إلى ضرورة إتاحة فرص التكوين و التعلم للعمال وهذا بهدف إكسابهم لمهارات وقدرات تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل, كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المديرين من خلال تكوينهم على أنجع طرق الاتصالات و هذا بغية التغلب على مشكل الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم, ساهمت هذه النظرية في إتاحة الفرصة أمام الأفراد وهذا فيما يتعلق بتكوينهم و إعدادهم, وعلى اعتبار أن تكوينهم يشبع حاجات متعددة.

### 4-نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزيرغ)

إن أساس نظرية العوامل المزدوجة تقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية للمستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل, و يعد التكوين كأحد العناصر الفعالة و التي يمكن أن تستند عليها المنظمة لإشباع بعض العوامل الصحية, فاستفادة العنصر البشري من فترات تكوينية يكسبه أجرا اكبر, كما انه يؤمن له وظيفته وينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائه, ويلعب التكوين هنا دورا جوهريا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل, فالنقدم الوظيفي, المسؤولية, المركز, كلها عوامل وحاجات لايمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية وعلمية, وكذا بمعارف عامة والتي يمكن لنشاط التدريب الهادف أن يوفرها.

## 5-نظرية الرأس المال البشري (شولتز)

ركزت نظرية رأس المال البشري على عملية التكوين باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية, حيث أطلق على التكوين اسم رأس المال البشري, ويؤدي الاستثمار في التكوين إلى تحقيق منافع عدة حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات و كذا يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم, وخلص شولتز إلى أن لعملية التكوين نوعين من الآثار, فالأولى جانب أنها تحسن من طاقات و قدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم, و بالتالي يترتب على ذلك الزيادة في دخل المنظمة, فهناك اثر ثقافي من شأنه أن ينمي الفرد لكي يصبح مواطنا صالحا و مسئولاً.

### مناقشة فرضيات البحث:

- للتكوين دور فعال في زيادة و رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- التكوين يؤثر في تحسين و تطوير قدرات العاملين.

اعتمدنا في طبيعة الدراسة نظرية محظى قابلنا فيها فرضيتنا و ناقشناها مع النظريات العامة التي نظرت لهذه العلاقة واستخلصنا هذه الدراسة على أساس الدراسات السابقة التي تشبه موضوعنا و تقترب منه فمن خلال الدراسات السابقة اتضح أن للتكوين علاقة تأثير و تأثر مع الأداء الوظيفي حيث يعتبر التكوين استثمارا بشريا في الحياة المهنية و انه يساعد بشكل مباشر وفعال في تحسين أداء العمال من خلال تطوير مهاراتهم السلوكية و الفنية .

فإننا أي عمل يقتضي أن يكون العامل قد تلقى تكوين نظريا كان أم تطبيقيا, ليستطيع أن يشغله بصورة تضمن له أريحية في أداء وفعالية في انجازه, وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة التي يعمل بها ويزيد من مرد ودية إنتاجها فموضوع التكوين مرتبط بشكل وثيق



بإتقان العمل و أدائه بالصورة المطلوبة, أيضا التحفيز في العمل يساهم في تنفيذ الأعمال بسهولة و يعالج المشكلات و تجسيد الولاء التنظيمي لدى العمال وهذا ما تلعبه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فالتشجيع الإبداعي والتحفيز بأنواعه يلعب دورا مهما في الرفع من معنويات العامل هو ما يزيد من ارتباطه و استقراره في العمل و قلة غيابه ودوران العمل مما يزيد من كفاءته و طموحاته.

النظريات العامة و الدراسات السابقة التي ناقشناها أكدت أن الدورات التكوينية ضرورية من أجل إضافة معارف علمية جديدة و مهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعد الموظف في تحسين قدرته في تخطيط و تنفيذ المهام الإدارية بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل و المثابرة و جدية وزيادة روح انتمائه لمؤسسته و الرفع من معنوياته .حيث أكد أن للتكوين أهمية كبير وأثر مباشر في تحسين أداء العاملين بالإضافة إلى دوره المتزايد في تنمية و تطوير العاملين و زيادة كفاءتهم وبناء على ما سبق ومن خلال النتائج الايجابية المتوصل إليها يتضح لنا جليا صحة الفرضيات. وعليه بالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن التكوين يلعب دورا مهما في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

## الخاتمة

بعد دراستنا لموضوع ( مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي) توصلنا إلى إن عملية تكوين العمال اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به حيث تبين لنا إن التكوين يعد من الأدوات الأساسية للمؤسسة و هو بمثابة استثمار هام فالمؤسسة التي تولي اهتماما بالغاً بنشاط التكوين تتجح في تحقيق أهدافها و أهداف العامل على حد سواء باعتمادها على برامج تعمل على تنمية المهارات و القدرات و تعديل السلوكيات و الاتجاهات, يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات و المعارف, و لكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الأمر أن يسير وفق أسلوب علمي و مخطط دقيق لمساعدة العمال للوصول إلى المستوى المطلوب بتطبيق الإجراءات اللازمة و إعداد برنامج تكويني لجميع الفئات العاملة حيث يتحقق الهدف منه بالربط بين النتائج و المخرجات و الأهداف و إذا ما كان التكوين قد أدى فعلا دوره.

و منه نستنتج إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا, حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين, و من خلاله يزود العامل بالمعلومات و المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة, إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات الرياضية, و أصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مؤسسات التكوين و التدريب المختلفة والمؤهلة, كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعين.

فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العاملين و تعينهم, إنما يجب إعداد الأفراد و تنمية سلوكهم و مهامهم على أداء الأعمال المسندة إليهم و مساعدتهم في الحصول على الجديد من المعارف و المعلومات و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال و صقل مهاراتهم, للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية

لصالحها كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي و توضيح السياسات العامة لها مما يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة و استيعابهم لدورهم فيها و بالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

و أوضحت الدراسة إن التكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير و تنمية معارف العاملين و مهاراتهم و قدراتهم و التغيير في سلوكياتهم و اتجاهاتهم و بالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة و فاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل و ضمان بقاءها و استمرارها, فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار و تنمية الموارد البشرية.

و أخيرا فالتكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة و تطوير أساليبهم في العمل.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور ,لسان العرب, المجلد الثامن, دار المعارف,مصر 2001
- أحمد صقر عاشور, إدارة الموارد البشرية ,دار المعرفة الجامعية, 1997.
- أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية " الإسكندرية, دار الجامعة 2001
- بوعبد الله لحسن,تقييم العملية التكوينية بالجامعة,قراءات في التقويم التربوي, ط2,الجزائر 1998,جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي,.
- حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة, 2004.
- حنفي, عبد الغفار, السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.الدار الجامعية الجديدة, مصر 2002.
- خطاب عيادة,التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات ,دار الفكر العربي,مصر 1989.
- دياب حسين عبد الفتاح, دور التكوين في تطوير العمل الإدارة, دار الفكر العربي,القاهرة, مصر 2003
- راوية حسن "ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية " الدار الجامعية , 2003.
- راوية محمد حسن "ادارة الموارد البشرية" , رؤية مستقبلية , الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع , القاهرة , 2001.
- ربايعة علي "ادارة الموارد البشرية"تخصص نظم المعلومات الادارية , ط 1 , دار صفاء للنشر و التوزيع , عمان , 2003.
- سهيلة عباس وعلي علي , إدارة الموارد البشرية, الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر, عمان - الأردن : 2001

- سهيلة محمد عباس "ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي", ط 1, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان , 2003 .- فيصل حسونة "ادارة الموارد البشرية", ط 01 , دار اسامة للنشر و التوزيع , الاردن , 2008.
- سيد محمد الرب, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية, د.ن, مصر 2009,
- عاطف زاهر عبد الرحيم "منظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة", ط 1 , دار النشر و التوزيع , عمان , 2009.
- عبد الباقي صلاح الدين, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , المركز العالمي, القاهرة 5005
- عبد المحسن عقيلي , عمرو صفي , إدارة الموارد البشرية, ط 1, حلب سوريا 2002.
- عساف وحمدان, التدريب و تنمية الموارد البشرية, الأسس و العمليات, دار زهران للنشر والتوزيع, عمان-الأردن 2000.
- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار الغريب 2001
- علي السلمي "تطور الفكر الإداري" وكالة المطبوعات, الكويت 1891
- علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية , دار غريب للطباعة, القاهرة ص 346 .
- علي محمد عبد الوهاب "مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات" الرياض معهد الإدارة العامة 1891.
- علي محمد عبد الوهاب, التدريب و التطوير , مدخل علمي لفاعلية.
- غيث محمد عطف, معجم علم الاجتماع, دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1990.
- فريد فهمي, زيارة المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال, مطبعة الشعب , اربد-الأردن, ط 2, 2006.
- محمد سعيد انور "السلوك التنظيمي", ط 1 , الدار الجامعية الجديدة , الاسكندرية , 2003

- محمد عبد الفتاح ياغي "التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق"الرياض جامعة الملك سعود  
عمادة شؤون المكتبات

- مصطفى أبو بكر, إدارة الموارد البشرية, مدخل لتحقيق الميزات التنافسية, الدار الجامعية,  
الإسكندرية -مصر 2001.

- مؤيد السالم, وعادل صالح, "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ط1, عالم  
الكتب الحديث للنشر, و التوزيع, اربد- الأردن.

- عمر عقيلي, إدارة القوى العاملة, دار زهران للنشر, عمان 2004 .

- ساعاتي أمين إدارة الفكر البشري, من النظرية إلى التطبيق, دار الفكر العربي القاهرة 3772.  
مصر.

\_ عبد الباري ابراهيم درة و آخرون "ادارة القوى البشرية" , القاهرة , الشركة العربية المتحدة  
للتسويق و التوريدات , 2008.

-احمد ماهر "ادارة الموارد البشرية" دار الجامعة , الاسكندرية , 2005.

-بدر سن حجاج "ادارة و تنظيم المكتبات الحديثة" مكتبة عين الشمس , القاهرة , 1998.

- حسن راوية - حسن حلبي , تدريب الموظف, ط2 منشورات كويدات, لبنان, 1998,

محمد "ادارة الموارد البشرية" , المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية , 1999.

-حمدي كمال ابو الخير "الادارة بين النظري و التطبيق" مكتبة عين الشمس , القاهرة ,  
1989.

-خالد عبد الرحمن الهيتي "ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي , ط2 , دار وائل للنشر و  
التوزيع , الاردن , 2005.

- صلاح الدين عبد الباقي "ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية" دار الجامعة , مصر , 2005.
- عبد الباري ابراهيم درة و اخرون "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين" , ط1 , دار وائل النشر, الاردن , 2008.
- عبد الرحمن الشقاوي"ادارة التنمية في المملكة العربية السعودية" جامعة الملك عبد العزيز, الرياض , 1994.
- عبد الغفار حنفي , "السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية" , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2006.
- علي محمد عبد الوهاب "ادارة الموارد البشرية و اهميتها في تطوير الادارة" اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة و المالية , جامعة عين الشمس , القاهرة , 1987.
- محمد الصيرفي "ادارة الموارد البشرية" دار الفكر الجامعي , الاسكندرية , 2007.
- محمد سعيد سلطان "ادارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2003.
- هاني يوسف خاشقجي "التنظيم الاداري في المملكة العربية السعودية" مطابع الفرزدق , الرياض , 1993.

### الرسائل الجامعية:

- أقطي ,رباب "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات".مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية.جامعة قسنطينة 2009.
- الطاهر مجاهدي"فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء "أطروحة دكتوراه, تخصص علم النفس العمل و التنظيم, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة 2009/2008,نقلا

عن رشاد أحمد عيد اللطيف, إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية, المكتبة الجامعية .الإسكندرية  
مصر, 2000.

- ج.شاوشي و ف.عزاوي, دور التكوين في تنمية الكفاءات لعمال أقال ,مذكرة لنيل شهادة  
ليسانس في علم الاجتماع العمل و التنظيم جامعة وهران, 2012-2013  
- زيد صالح حسن"اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي", رسالة ماجستير في ادارة  
الاعمال , جامعة حلوان , مصر , 2009.

- زين الدين مصمودي,عوامل التكوين و علاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو  
مهنة التدريس,رسالة دكتوراه,معهد علم النفس و علوم التربية ,جامعة قسنطينة 1997/1998.  
- سمية مصباح "دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية , دراسة حالة سونلغاز  
توزيع الشرق" مذكرة ماجستير , جامعة قسنطينة, 2010  
- عائشة سودي "تقييم اداء الموظف في الوظيفة العمومية في الجزائر-دراسة ميدانية على  
مستوى المركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي, رسالة ماجستير كلية العلوم السياسية و  
الاعلام ,قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ,تخصص ادارة الموارد البشرية ,جامعة  
الجزائر 03, 2011- 2012.

- عبد القادر سعيد"ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات  
الفلسطينية رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية,غزة,فلسطين, 2009.  
- عمر بلخير جواد "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" مذكرة لنيل شهادة  
الماجستير تخصص إدارة الأعمال"غير منشورة" جامعة أبو بكر بلقايد , تلمسان , 2008 /  
2009.



## المجلات:

- إبراهيم عبد الله المختار حميدة "دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية مجلة العلوم الإنسانية " جامعة قسنطينة. الجزائر 2005

- علي يونس ميا وآخرون, قياس اثر التدريب في أداء العاملين ,مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ,المجلد 31,العدد 14,سوريا. 2009.

-محمود عساف "نظم الحوافز و ربط الأجر بالإنتاج " مجلة الدراسات ,المجلد 07 , العدد 24 , جامعة الاغواط , 1997.

-موفق الكبيسي "ضغوط العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي" المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية , جامعة حلوان , القاهرة , 2004.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

-Appleby A, and Marvin,'s innovation Not limitation; human resource strategy e the impact on world class status. Total quality management, vol 11 no.415, 2000,

accountability growth, Business strategy series vol 8. Issue 1..

-Auluck ,R ,K Mere nip and tuck ? Training and developments changing role,industrial and comngmercial Traini<sup>1</sup>

-Denis Leonard , Rondney Mc Adam , the strategic impact and Application of the Business Excellence model ; implications for Quality training and Development , journal of European industrial Training, vol.26, Issue 1, 2001

- Denisi and Griffin, Human Resources Management, Houghton, Mifflin company, poston2001
- Raymande V. développement de l'Enterprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, paris.1990. -lioyde L .
- Byars ,Leslie, human Resources ;Management,7 2003 th ed , McGraw.67
- Rocky J. Dwyer, utilizing simpler rules to enhance performance, measurement competitiveness and Vol .39,NO.1.2008
- Blaid .M.C 2009:Guide pratiaue pour la gestion des ressources hummains .Alger ;Bleues internationales ;Bab Ezzowar
- Wayne f .casio,<Management human resources .> Me growe Hill iMc fourth,Ed, america1995
- wright, P M Mc Mahan, G C and Mc Williams, human Resource and sustained competitive Advantage; A Resource – Based perpective . International journal of human Resource management, vol 5. N2?.
- .Robbins, and Coulter Ibid.