

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة الهياكل الصحية

دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في القطاع الصحي

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

تحت إشراف الأستاذ :

\_ قوار الحبيب سعيد

من إعداد الطالبين :

\_ بومهد الأكحل

\_ شاكي ونام

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	ودان عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	قوار الحبيب سعيد	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حمو عصمت محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2024/2023

## الشكر و التقدير

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه و من تبعهم

بإحسان إلى يوم الدين ، و بعد ...

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا انجاز هذا العمل ، فله الحمد أولا و آخرأ.

ثم نشكر كل من مد لنا يد المساعدة ، خلال هذه الفترة و في مقدمتهم أستاذي المشرف السيد : قوار الحبيب

سعيد الذي وجهنا و ساعدنا في تجميع هذا البحث ، فجزاه الله خيرا ، و نشكر كذلك عمال المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية بسيدي لخضر على مساعدتهم لنا و إعطائنا المعلومات اللازمة .

ونشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد .

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم.

أهدي هذا العمل إلى كل من علمني و اخذ بيدي وأنا رلي طريق العلم والمعرفة إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز و النجاح إلى كل من ساندني و وقف بجاني وكان سبيل في تحفيزي لانجاز هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي هذا الذي جاء بعون الله إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من جرع الكأس فارغا ليسقينا قطرة الحب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة ،أبي الغالي رحمه الله .

واهدي هذا العمل المتواضع إلى اعز شخص أّمي الغالية التي غمرتني بدعوتها الدائمة إلى من سهرت الليالي من اجل نجاحي إلى القلب الحنون و الصدرالدفء أّمي الغالية رحمها الله .

إلى إخوتي الأعزاء و أخواتي أدامهم الله سندا لي و إلى جميع عائلة بومهد .

و إلى جميع الأصدقاء و إلى كل من ساندني و كل من يعرفني من قريب أو بعيد .

بومهد الأكل

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلا ما تشكرون"

فالشكر والحمد لله كثيرا إلى يوم الدين على عونته لنا في إتمام هذا العمل أهدي هذا العمل إلى من قال فيهم رب الخلق "ووالوالدين إحسانا.."

إلى من حملتني وهنا على وهن ، إلى من تشقى لتري سعادتي وتتعب لتنعم براحتي إلى منبع الحنان و أعلى الناس إلى أمي الحنون أطال الله في عمرها.

إلى نعم الوالد ، إلى من رعى كياني وسهر حتى رباني و وفر لي كل ما أحتاج في حياتي، إلى من لا يبخل علي بنصائحه التي هي لي ملجئ من غدر الزمان و أعزه كثيرا ، أبي الغالي.

إلى قرة أعيني إخوتي الأعزاء حفظهم الله، و أطال في أعمارهم و إلى كل عائلة شاكي.

شاكي ونام



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة	01
49	توزيع الموارد البشرية تتمثل في توظيف 354 من مختلف الأسلاك	02
53	البرنامج التكويني لسلك الأطباء	03
56	نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم	04
57	درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان	05
57	نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للدراسة الأساسية	06
58	نتائج معاملات الاتساق الداخلي بين المحاور	07
59	توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.	08
60	توزيع المبحوثين على أساس متغير السن.	09
61	توزيع المبحوثين على أساس متغير الخبرة.	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	01
26	محددات الأداء الوظيفي	02
34	مراحل عملية تقييم أداء العاملين	03
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر	04
60	توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس	05
61	توزيع المبحوثين على أساس متغير السن	06
62	توزيع المبحوثين على أساس متغير الخبرة	07

## الفهرس

المحتويات

الصفحة

الشكر و التقدير

الإهداء

قائمة الجداول

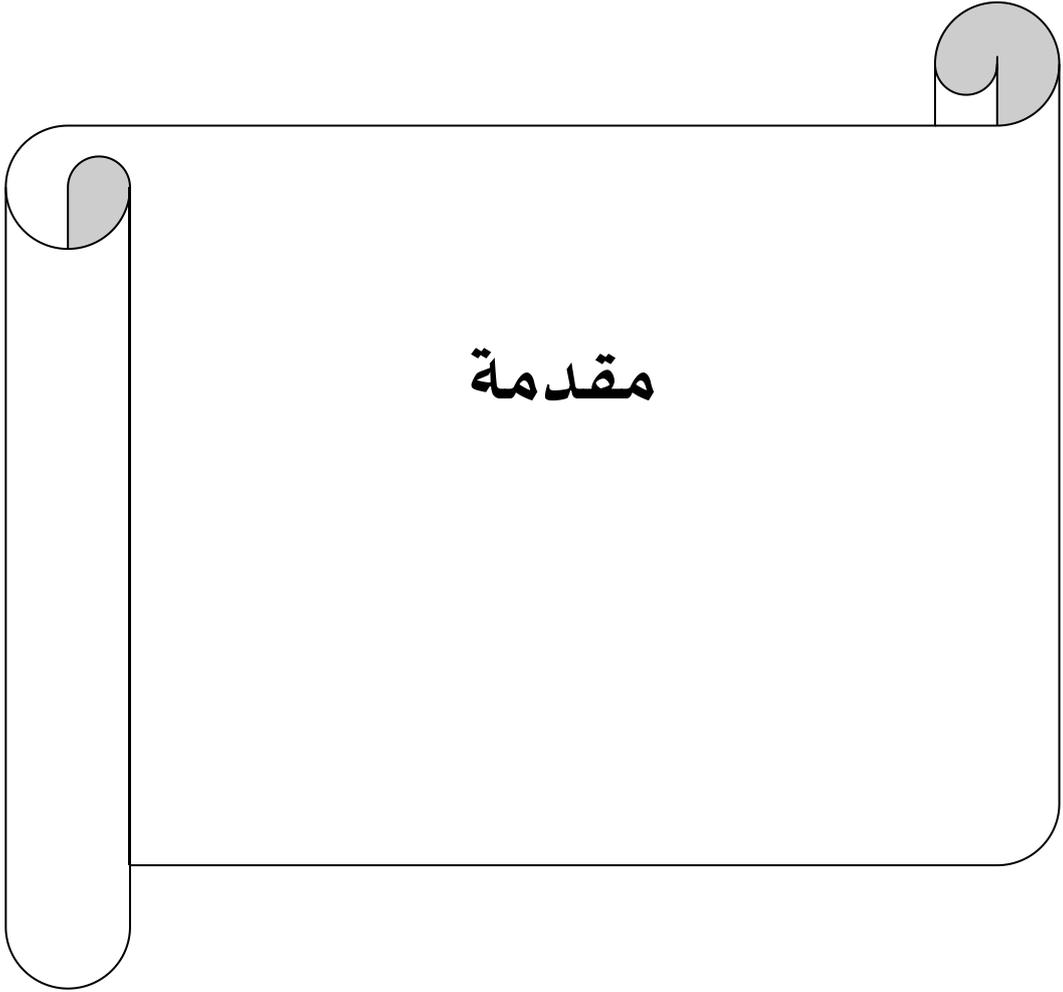
قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

أ.....	مقدمة عامة.....
1.....	الفصل الأول : ماهية التكوين و آلياته.....
1.....	تمهيد :.....
2.....	المبحث الأول : عموميات حول التكوين.....
2.....	المطلب الأول : مفهوم التكوين.....
3.....	المطلب الثاني : أنواع التكوين.....
9.....	المطلب الثالث : أهداف و أهمية التكوين.....
14.....	المطلب الرابع : مراحل التكوين.....
16.....	المبحث الثاني : آليات التكوين.....
16.....	المطلب الأول : مبادئ و طرق التكوين.....
18.....	المطلب الثاني : إجراءات التكوين.....
19.....	المطلب الثالث : متطلبات نجاح التكوين.....
19.....	المطلب الرابع : الإطار القانوني للتكوين حسب التشريع الجزائري.....

21.....	خلاصة الفصل :
22.....	الفصل الثاني : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.....
22.....	تمهيد :
23.....	المبحث الأول : عموميات حول أداء الموظفين و تقييم الأداء.....
	المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء
23.....	الموظفين.....
25.....	المطلب الثاني :عناصر و محددات أداء الموظفين و العوامل المؤثرة فيه.....
28.....	المطلب الثالث : مفهوم و أهمية و أهداف تقييم أداء الموظفين.....
32.....	المطلب الرابع :مراحل و طرق تقييم أداء الموظفين.....
39.....	المبحث الثاني : دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.....
39.....	المطلب الأول :مفهوم و إجراءات تحسن الأداء.....
41.....	المطلب الثاني : خطوات تحسين الأداء.....
42.....	المطلب الثالث : طرق تحسين الأداء.....
44.....	المطلب الرابع: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.....
46.....	خلاصة الفصل :
47.....	الفصل الثالث :دراسة حالة.....
47.....	تمهيد :
48.....	المبحث الأول :لمحة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر.....
48.....	المطلب الأول :تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .....
50.....	المطلب الثاني :الإطار العملي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر.....
53.....	المطلب الثالث: التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجارية بسيدي لخضر.....

54.....	المبحث الثاني : منهجية البحث وعرض وتحليل النتائج.....
54.....	المطلب الأول :منهجية البحث.....
59.....	المطلب الثاني :عرض وتحليل النتائج.....
70.....	خلاصة الفصل.....
71.....	الخاتمة العامة.....
76.....	قائمة المصادر والمراجع.....
80.....	الملاحق :.....
83.....	الملخص.....



في إطار العولمة والتطور الهائل في مجال الاختراعات العلمية والتكنولوجية والذي يطلق عليه بثورة المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى المتغيرات العالمية السياسية والاقتصادية المتلاحقة على أسلوب أداء المنظمات الإدارية والمؤسسات الإنتاجية (سلعية أو خدمية) لأنشطتها كما أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية لتلك المنظمات وأضحى العنصر البشري الكفاءة والمدرب والمؤهل لاستيعاب هذه التطورات والتغيرات والسبب الرئيسي والأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق رفاهية الإنسان والوسيلة الأساسية والرئيسية لتحقيق أهداف المنظمات هو الإنسان بنفسه.

وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الخارجية، بيئة المنظمة والتغيرات البيئية الخارجية البيئة العامة والخاصة ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المنظمة وإدارة الموارد البشرية وعن ريقها تتمكن من إحراز الكثير من التنافسية التي تمكنها من مواجهة تحديات البيئة وضمان الاستمرارية والبقاء.

فإدارة الموارد البشرية تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة التي يتميز بحاجات ورغباتهم واتجاهات وسلوك قد لا يماثل فيه فرد آخر في بيئة عمله أو قد لا يملك الاستعداد لتغيير ما يحمله من خصائص لذا فإنها الإدارة تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة.

- فالتكوين يعتبر النشاط المستمر الذي يزود الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادر على مزاوله عمله ما يهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. فالتكوين يلعب دوراً كبيراً في تأهيل اليد العاملة وتكييفها مع مناصب العمل والبيئة الداخلية للمؤسسة. إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العملية والخبرات اللازمة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين هو ذلك النشاط المستمر يقوم بتزويد الفرد بالمهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل به.

وسنحاول الإجابة على بعض التساؤلات والإشكاليات من خلال هذه الدراسة حيث نتناول ثلاثة فصول فصلين في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي حيث تناولنا في الفصل الأول ماهية التكوين وآلياته وفي الفصل الثاني دور التكوين في تحسين أداء الموظفين أما الفصل الثالث دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر.

أصبح التكوين خياراً استراتيجياً لتنمية الموارد البشرية ومجالاً أكثر أهمية من سيرورة التأهيل الوظيفي للموارد البشرية باعتباره ضرورة أساسية لبناء كفاءة تمكّنهم من التجارب.

وانطلاقاً مما سبق قمنا بصياغة الإشكالية التي يبني عليها الدراسة كالتالي:

إشكالية:

كيف يساهم التكوين في تنمية أداء الموظف في المؤسسة الاستشفائية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التكوين في تنمية المهارات لدى الموظف؟
- هل يؤدي التكوين للرفع من أداء الموظف؟
- هل المؤسسة الإستشفائية تعمل على تطبيق قواعد إدارة الموارد البشرية؟

الفرضيات:

-برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل.

-التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين.

-تساهم المهارات الجديدة المكتسبة في التكوين في تحسين سلوك العمال.

أهداف الدراسة :

\_تسليط الضوء على التكوين و انعكاساته على الأداء الوظيفي .

-معرفة مدى استفادة الموظف من البرامج التكوينية التي تحصل عليها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

-معرفة مدى تطبيق وممارسة التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

-معرفة أثر التكوين على الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

أهمية الدراسة :

-إبراز أهمية الموظف داخل المؤسسة الصحية و اعتباره المحرك الأساسي في تطورها و استمرارها.

-معرفة مدى خضوع الموظفين للبرامج التكوينية و مدى تطبيقها في المؤسسة.

-معرفة العلاقة بين التكوين و الأداء الوظيفي و انعكاساتها على المؤسسة .

-التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال تكوينه.

-من خلال هذه الدراسة توصلنا من معرفة إن كان هناك تكوين حقيقي بالمؤسسة و نتائجه المحققة في أداء الموظفين.

## أسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب لاختيار دراسة هذه الظاهرة نجلها في ما يلي :

### أسباب ذاتية:

-الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالتكوين وتحسين الأداء .

-معرفة أهمية تكوين الموظفين في المؤسسات الصحية .

### أسباب موضوعية:

-يعتبر التكوين من أهم المواضيع التي تلقى اهتماما من طرف المؤسسات الصحية .

-الإشارة إلى أهمية التكوين و دوره في تحسين الأداء .

-البحث في هذه الدراسة يمكننا من الوصول إلى نتائج ملموسة .

### منهجية البحث والأدوات المستخدمة :

في هذه الدراسة تم استخدام المناهج التالية :

الدراسة النظرية : قمنا باستخدام المنهج الوصفي من أجل عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين والأداء

الدراسة الميدانية: تم استخدام المنهج التجريبي من أجل تحليل المعطيات المأخوذة من الدراسة الميدانية .

### حدود الدراسة:

-الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر .

-الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة بين أول أفريل 2024 إلى غاية 25 أفريل 2024 .

### صعوبة البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا دراستنا :

-صعوبة الوصول إلى مجتمع البحث.

-صعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيان بسبب انشغال العمال في عملهم.

### هيكلية البحث:

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ،فصلين نظريين و فصل

تطبيقي.

### الفصل الأول:

يتحدث عن ماهية التكوين و آلياته بحيث تم تقسيمه إلى مبحثين فالمبحث الأول يتحدث عن عموميات حول التكوين أما المبحث الثاني فيتحدث عن آليات التكوين.

### الفصل الثاني:

خصصناه لدور التكوين في تحسين أداء الموظفين بحيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول عموميات حول أداء الموظفين وتقييم الأداء أما المبحث الثاني فتمثل في دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

### الفصل الثالث:

تضمن دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لحضر المؤسسة التي كانت محل التبرص.

الجانب النظري:

الفصل الأول: ماهية التكوين و  
آياته

تمهيد:

يعتبر التكوين من المواضيع الأساسية في عصرنا الحالي لما له علاقة بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموظف بالمؤسسة.

أصبح التكوين يحتل مكانة مرموقة في جميع المؤسسات باعتباره الطريقة المهمة التي تساعد على تزويد الموظف بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة والمتجددة عن طريق المهام الموكلة له، وذلك بغية تهيئتهم لأداء مهمتهم بشكل أحسن، بالإضافة إلى تمكينهم من مواكبة التغيرات الحاصلة والتي تواجهها المؤسسة.

وعليه تطرقنا إلى تحديد ماهية التكوين من خلال تحديد مفهومه، أنواعه، أهدافه و مراحلته ثم آلياته وبناءا على ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول:عموميات حول التكوين

المبحث الثاني:آليات التكوين

## المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يعتبر التكوين من أهم المقومات التي تبنى عليها الموارد البشرية من أجل القيام بمهامها على أحسن وجه، فالتكوين هو بمثابة وسيلة أو أداة للتعلّم والتدريب ولمسايرة التغيرات والتطورات الحاصلة في كل قطاع، وعليه ارتأينا في هذا المبحث تقسيمه إلى أربع مطالب حسب الآتي.

### المطلب الأول: مفهوم التكوين وخصائصه

#### \_ مفهوم التكوين :

لغة: التكوين لغة "من الفعل كوّن، كوّن فلان على شيء أي عوّده ومرّته، وتكوّن فلان أي تعوّد وتمرّن" وهو يعني التمرّن والتعلّم.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: هناك العديد من التعريفات الاصطلاحية نذكر منها ما يلي:

يعرّف التكوين على أنه: "عملية تعلّم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"<sup>2</sup>.

وكما يعرف على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه وذلك لأجل رفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل"<sup>3</sup>.

يعرف التكوين بأنه: "العمل على زيادة قدرة الأفراد العاملين ومهاراتهم، و رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية وكذا الغرض منه اكتساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر"<sup>4</sup>.

وكما يعرف حسين الطعاني على أنه: "جهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"<sup>5</sup>.

يعرف التكوين كذلك على أنه: "مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة وبمهارة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط 01، دبيونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 123.

<sup>3</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 241.

<sup>4</sup> إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار افجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 88.

<sup>5</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 11.

<sup>6</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 92.

يعرف كذلك على أنه: " نشاط منظم مستمر، يُركّز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية كدوره في المجتمع"<sup>1</sup>.

فمن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة تسعى إلى اكتساب الأفراد المهارات والمعارف والخبرات الجديدة وإحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي من أجل تأدية العمل بأفضل طريقة.

## \_ خصائص التكوين

تتجلى خصائص التكوين في مجموعة من النقاط نذكرها كالآتي:<sup>2</sup>

أ-وضع الأهداف حيث يتبنى أسلوب التكوين الاستراتيجي أهداف محددة وواضحة لما سيكون عليه أداء المتدرب بنهاية برنامج التكوين.

ب-يركز على مخرجات التكوين أو عائد من التكوين أكثر من التركيز على مدخلات التكوين.

ج-سهولة المتابعة والمراقبة ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الإجرائية المحددة مسبقا مما ييسر عملية متابعة تحقيق الهدف خطوة بخطوة، ومراقبة الأداء وفقا لهذه الأهداف.

د-التقارير الفورية: وضع الهدف وسهولة المتابعة والمراقبة يسهل من إعداد التقارير الفورية الواضحة.

ه-تحقيق علاقات إدارية أفضل بين المكون والمتكون والمؤسسة التي يجرى من أجلها التكوين، وذلك لتحقيق نقاط الضعف والقوة في أداء هذه المؤسسة لتنظيمها لبرامج التكوين

## المطلب الثاني: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع في المستقبل والمتغيرات التكنولوجية، وأن استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون.

<sup>1</sup> محمود عبد اللطيف موسى، الدافعية للتكوين الإداري في ضوء التحديات العالمية، المجموعة العربية للتكوين والنشر، القاهرة مصر، 2012، ص16.

<sup>2</sup> فاروق البوهي، التخطيط التربوي التعليمي، دارقبا للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص198، ص199.

التكوين، وتمثل أنواع التكوين كالاتي<sup>1</sup>:

أولاً: التكوين على حسب مرحلة التوظيف

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل أو بالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

**01-توجيه العامل الجديد:** يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من العمليات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات.

فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كُتيبات أو مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

وأهم المعلومات والبيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

-معلومات هامة عن المشروع مثل: تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية.

-ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

-الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.

-الإجازات العادية والمرضية الطارئة وإجراءاتها.

-قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

-موقع المشروع والإدارات والأقسام.

-التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

ويمكن أن يكون الموظف جديدا عن العمل، كمتخرج من الجامعة، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل أو أن يكون منتقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الإعداد يتطلب تزويد

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5 مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص325-326.

المتكون بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

02-التكوين أثناء الخدمة (أثناء العمل): أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، من طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يجعل استعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال المشرفين (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكونين

03-التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة): حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصص.

04-التكوين بغرض الترقية والنقل: وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الأمر على سبيل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

05-التكوين للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

\*نلاحظ أن التكوين حسب مرحلة التوظيف يشمل: التكوين الذي يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل أهدافه وخصائص الوظيفة ومسؤوليتها التي سوف يمارسها،

التكوين في موقع العمال ويكون من المشرفين المباشرين، تكوين لتجديد المعارف والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية،

التكوين لتولي وظيفة جديدة سواء من خلال الترقية أو النقل لسد الثغرة في الاختلاف ومعالجة القصور في الأداء، والتكوين بغرض تهيئة الموظف نفسيا للإحالة على التقاعد.

### ثانيا: التكوين حسب المكان

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:<sup>1</sup>

**01-التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج الشركة وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين، يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف و على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمكونين أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

**02-التكوين خارج المؤسسة:** تفضل الشركة أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو بالاتحاق بالبرامج الحكومية:

أ-شركات التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين وأن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

\*نلاحظ أن هذا النوع من التكوين يشمل: التكوين داخل المؤسسة حيث تقوم بتصميم البرامج التكوينية أو بالاستعانة بمكونين خارج المؤسسة، وقد يقوم المشرف المباشر بتقديم المعلومات والمعارف لخبرته في العمل، إضافة إلى التكوين خارج المؤسسة الذي يكون إما في شركات خاصة أو من خلال مؤسسات حكومية.

<sup>1</sup> أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 118-119.

ومهما يكن فإن التكوين في مكان العمل أو أماكن خاصة بعض السلبيات وبعض الإيجابيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم (01): إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة

التكوين في مكان العمل	التكوين في أماكن خاصة
الإيجابيات	الإيجابيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>-عدم الحاجة إلى تجهيزات.</li> <li>-عدم الحاجة إلى مكوّنين.</li> <li>-يعتبر التكوين جزء من العمل.</li> <li>-يحقق المتكون علاقات عمل مبكرة.</li> <li>-القدرة على التحكم في عملية التعلم.</li> <li>-قلة التكلفة.</li> <li>-لا وجود لمشكلة نقل أثر المتكونين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-الابتعاد عن ضغط العمل.</li> <li>-وجود وقت كافي للتكوين.</li> <li>-سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة.</li> <li>-بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم.</li> <li>-تحقيق عنصر الاهتمام من المتكونين.</li> <li>-إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة.</li> <li>-تنمية المعنويات والحوافز.</li> </ul>
السلبيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>-قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكوّنين.</li> <li>-عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.</li> <li>-إحراج المتكونين أمام الموظفين ذو خبرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-بيئة التكوين صناعية.</li> <li>-عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم.</li> <li>-صعوبة نقل أثر التكوين.</li> <li>-إضاعة وقت طويل.</li> <li>-أحيانا يتطلب نفقات سفر.</li> </ul>

المصدر: يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992، ص32.

<sup>1</sup> يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص32.

ثالثا: التكوين حسب نوع الوظائف

حسب هذا النوع من التكوين، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي

1-التكوين المهني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيك، الصيانة والتشغيل وغيرها، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن، وغالبا ما تتوفر في هذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمل لمهارات وقدرات كبيرة.

وينطوي هذا التكوين المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التكوين إلمام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل فنون الحرفة ويرجع تاريخ هذا النوع من التكوين إلى القرون الوسطى والعصور القديمة.<sup>1</sup>

2-التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتبعتها واتخاذ القرار فيها.<sup>2</sup>

3-التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات. وباختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة والرؤساء.<sup>3</sup>

\*نلاحظ أن هذا النوع من التكوين يشمل: التكوين المهني الذي يضم تكوين العاملين ذوو المهارات اليدوية كأعمال الكهرباء، الميكانيك...الخ، وكذا التكوين التخصصي الذي يشمل المعارف والمهارات المتخصصة كالأعمال المحاسبية، المشتريات...الخ، والتكوين الإداري الذي يضم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص396.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص396.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص276.

المطلب الثالث: أهداف التكوين وأهميته

1- أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحدد تفاصيلها ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:<sup>1</sup>

I- الأهداف الإدارية

أولاً: تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت في تصحيح أخطاء العاملين ثم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

ثانياً: تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو مهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج على أسس علمية.

II- الأهداف الفنية

أولاً: تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعد على تقليل الأخطاء.

ثانياً: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

ثالثاً: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

رابعاً: المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذا يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل: حالات التغيير أو دور أن العمل أو كثرة الشكاوى.

<sup>1</sup> حنفي محمد سليمان - إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 19.

III- الأهداف الاقتصادية:<sup>1</sup>

أولاً: زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني الكفاية الإنتاجية.

ثانياً: ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

ثالثاً: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

رابعاً: رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ومن أهم الأهداف أيضاً التي يمكن توقعها من برنامج جيد للتكوين هي:<sup>2</sup>

-تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

-إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.

-الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل.

-فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابياً على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة.

ومن نتائج هذا التأثير بقاء الفرد في المؤسسة وإيمانه بعادتها، المر الذي يدفعه راضياً إلى بذل ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> حنفي محمد سليمان - إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص19.

<sup>2</sup> جنيفر جوي، ترجمة أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ص141.

2- أهمية التكوين:

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلاءم مع هذه التغيرات.

فإن نصف هذه الوظائف الحالية تقريبا لم تكن موجودة قبل خمسين سنة، أصبحت عملية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرة عادية جدا. وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

-النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالمهارة الكبيرة تسفر في فترة التعليم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية.

-تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد أنفسهم او عن قصور أو عجز فهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم على نوعين هما قصور في المهارة وقصور الفكر والرأي.

-تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون من يستطيع الهيمنة على نفسه والإشراف القريب (أو المباشر لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط على مشاعر المرؤوس).

ومن الأفضل أن يتوخى المسؤولون السرعة والفعالية في توشي في إعداد برامج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكوين والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدة هذا الإشراف.

-زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق العمل في زيادة استقراره ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهذا يتطلب وجود عدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجراء عملية استبدال، أما المرونة فهي قدرة المنشأة على التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي تحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير أعمالهم دون أن يؤثر ذلك على درجة رضاهم عن أعمالهم وهذا بدوره يتطلب التكوين.

-رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع و صفة التكوين الذي يمارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة ويقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية.

<sup>1</sup> على محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص53.

1- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:<sup>1</sup>

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
  - رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين التعرض للعقوبات التأديبية.
  - تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
  - تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
  - زيادة الفهم القوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
  - إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
  - تفادي الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
  - مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
  - غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السيئة.
  - تعميق الحس المهني والوظيفي للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
  - المساعدة على تطوير مهارات الإيصال بين الأفراد.
  - تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
  - التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.
- 2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

إذا كانت الفوائد السابقة ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها نفس الوقت وبصورة غير مباشرة في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في:<sup>2</sup>

- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والشرب وترك بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدلات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها وتقليل العطل والإتلاف.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup> عامر خيضر الكبسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، ص109.

<sup>2</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الثناء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص115.

ج- أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:<sup>1</sup>

أن تكون الموظفين يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

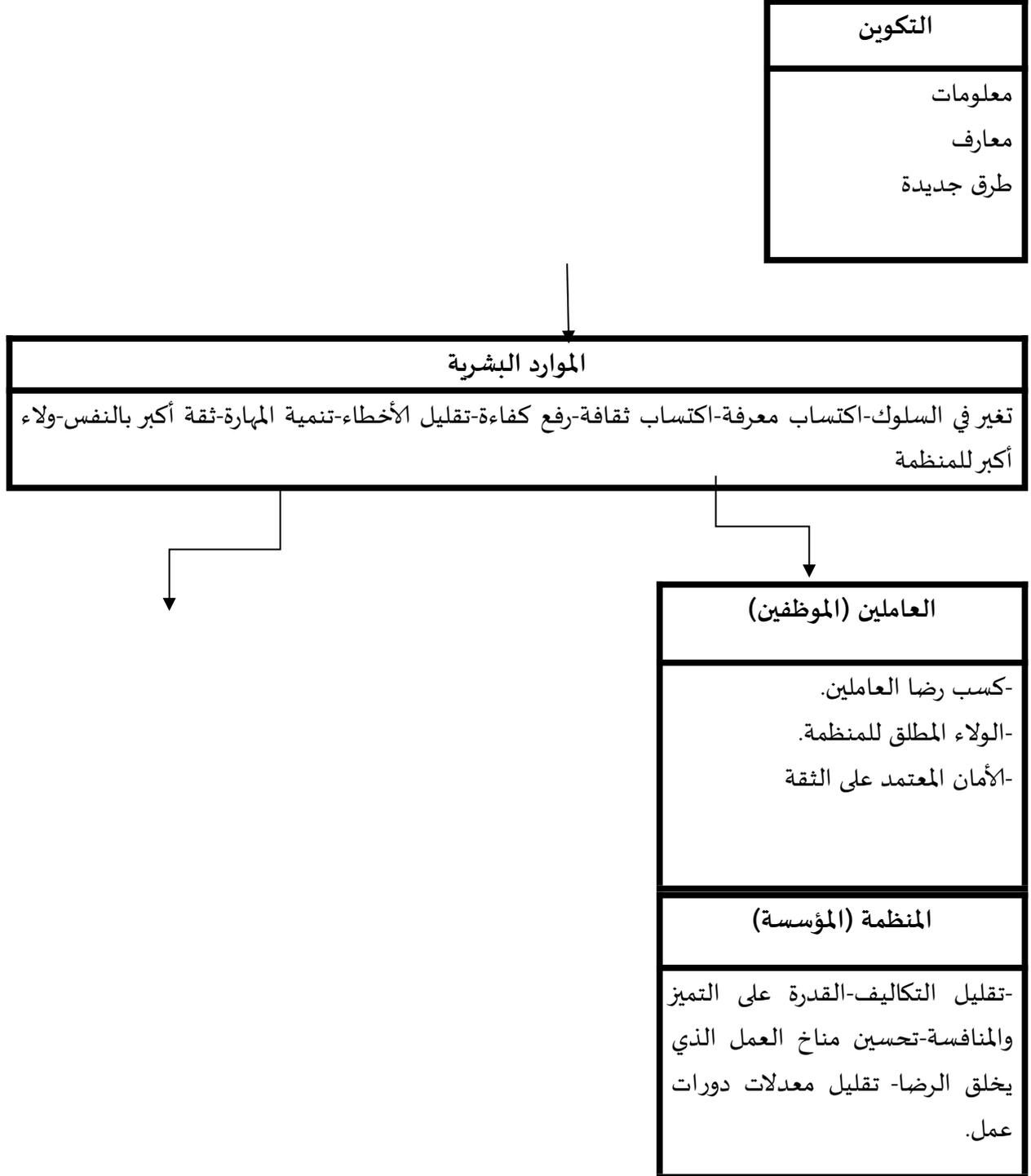
من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، باعتبار الموظفين أفراد في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

---

<sup>1</sup> حمزاوي محمد السعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 104.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> حمزاوي محمد السعيد، المرجع السابق، ص104.

المصدر: حمزاوي محمد السعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2004، ص104.

## المطلب الرابع: مراحل التكوين

إن الطريقة المنهجية للتكوين تمر عادة بأربع مراحل منفصلة ولكن متداخلة هي على التوالي:<sup>1</sup>

### أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية (مرحلة التحليل)

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كان هنالك حاجة فعلية للتكوين، حيث تمكن هذه المرحلة من معرفة ما إذا كان أداء العمل الضعيف نتيجة نقص في المعارف والمهارات أو نتيجة لأسباب أخرى كتلك التي تتعلق بالمحيط المهني للعمل حيث أن نقص الأدوات ونوعية المعدات تؤدي إلى عدم تحقيق ما هو متوقع من الموظف.

وتحدد الاحتياجات التكوينية من عدة مصادر:

- ✓ المتكون: فهو القادر على معرفة حاجته للتكوين من عدمها وتحديد جوانب القصور التي يعاني منها في عمله.
- ✓ الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتكون.
- ✓ اختصاصي التكوين: وهو المسؤول عن التكوين.
- ✓ الإدارة أو الهيئة: والتي يكون لديها سجل خاص بالمتكون خلال فترة عمله لديها.

وفي حالة التيقن من الحاجة للتكوين، يتم تحديد المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها لتحسين الأداء.

### ثانياً: مرحلة التصميم

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التكوينية للشروع بتنفيذها فعلاً، والتصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التكويني، اختيار الأساليب التكوينية، اختيار المتكويين، وتحديد مدة البرامج وأماكن التكوين وميزانية التكوين....الخ.

<sup>1</sup> يوسف بن محمد القبيلان، اساس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص32..

### ثالثا: مرحلة تنفيذ التكوين

تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ العملية التكوينية، ففي قاعة التكوين يتم استغلال كافة الجهود التي بذلت في المرحلتين السابقتين، ويحتاج أخصائي التكوين في هذه المرحلة إلى مهارات ومعارف عدة منها مهارات العرض ومهارات إدارة النقاش من خلال عدة أساليب، نذكر منها:<sup>1</sup>

- ✓ أسلوب العرض: عملية الإلقاء من المكون للمادة العلمية.
- ✓ أسلوب المشاركة: تعبير المتكويين عن وجهات نظرهم ونقل خبراتهم.
- ✓ المناقشات وأسلوب المشاهدة: عرض المادة بشكل مكتوب أو على شكل صور أو معلقات أو رسومات بيانية.

كما تتم متابعة تنفيذ البرامج التكوينية من خلال تتبع حضور المتكويين إلى مراكز التكوين وتسجيل غياباتهم والحسم من الأجر حسب مدة الغياب (في حالة الغيابات الغير مبررة).

### رابعا: مرحلة تقييم التكوين

تعتبر عملية تقييم البرامج التكوينية من أهم المراحل العملية التعليمية وأكثرها صعوبة وتعقيدا، بل إنها أحد هموم خبراء التكوين والقائمين على تنمية الموارد البشرية.

ويعرف Mark Wills تقييم التكوين بأنه "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة".

وتتم عملية التكوين وفق المراحل التالية:<sup>2</sup>

- ✓ التقييم قبل التنفيذ: يتم التأكد من توفر المادة العلمية، المكان المناسب للتكوين، وجود المكون المتخصص وأيضا تحديد المتكويين.
- ✓ التقييم أثناء التكوين: يتم في هذه المرحلة متابعة المتكويين أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التكوينية كما خطط لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التكوين، ومدى انتظام المتكويين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التكوين.
- ✓ التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التكوينية ومنها المتكون والمادة العلمية والمكون، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها مستقبلا.

<sup>1</sup> يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص32.

<sup>2</sup> مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص265.

وباختصار تتم في مرحلة التقييم الإجابة على الأسئلة التالية: هل أحب المشاركون التكوين؟ هل تعلم المشاركون؟ هل قام المشاركون بعد تلقي التكوين بتطبيق ما تعلموه في مكان عملهم؟ وأخيرا هل كان للتكوين الأثر الإيجابي المنتظر بحيث حسن من أداء المتكون وبالتالي مردودية الإدارة والمنظمة.

### المبحث الثاني: آليات التكوين

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى آليات وإجراءات التكوين انطلاقا من مبادئ العملية التكوينية إلى متطلبات نجاح هذه الأخيرة، بالإضافة إلى طرق التكوين، وعليه قمنا بمعالجة هذا البحث في أربع مطالب وهي كالاتي:

### المطلب الأول: مبادئ وطرق التكوين

#### ا- مبادئ التكوين

بالرجوع إلى أهم مبادئ التكوين نرى أن العملية التكوينية تخضع إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحلها وهي:<sup>1</sup>

أ-الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.

ب-المنظمة: يجب أن يتم التكوين بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريسية.

ج-الهادفة: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والتكلفة.

د-الشمولية: يجب أن يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

و-الاستمرار: التكوين يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره، وتنميته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة في ظل التغيرات الحالية والمستقبلية.

ز-المرونة: يجب أن يتطور نظام التكوين وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التكوينية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العملية التكوينية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص31.

## II- طرق التكوين

لقد اختلف المختصون في توحيد طرق وأساليب التكوين لذا تعددت واختلفت تصنيفاتها، وعليه يمكننا تصنيفها على حسب تنفيذها على المتكويين.

أولاً: طرق التكوين الفردية: وتتمثل في طريقتين هما:<sup>1</sup>

1-التكوين أثناء العمل: وهنا يقوم المسؤول المباشر أو المشرف على تكوين الموظف الجديد في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم التكوين في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية، فمكان العمل هو بحد ذاته مكان التكوين والمشرف أو المسؤول المباشر للموظف هو المكون.

2-نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: هنا يتم تكوين الموظف عن طريق الحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، وتتيح له فرصة زيادة قدراته الهامة ودرايته بالأعمال المتصلة بوظيفته والوقوف على أوجه الترابط بين أنشطة المؤسسة المختلفة.

ثانياً: طرق التكوين الجماعية: هذه الطرق تأخذ عدة صور نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

1-المحاضرات: وهو أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكويين.

2-المحاكاة والمباريات: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل الحقيقي ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.

3-الندوة (ورشة العمل): وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم باندماج معارف وقدرات تحليل العمال، ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل لمعرفة تطبيقها في مكان العمل.

4-دراسة حالات: في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريف الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من الحالات حيث أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها.

5--المناقشة الجماعية: تهدف هذه الطريقة لإثارة روح المشاركة والتعاون بين الدارسين حيث يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهنا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل وجهات.

<sup>1</sup> علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1983، ص370.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص108.

## المطلب الثاني: إجراءات التكوين

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

### 1- إعداد المكون وتأهيله:

يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.

### 2- إعداد وتهيئة المتكون:

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال التكوين.

### 3- استعراض أسلوب أدائه:

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

### 4- إعطاء فرصة للممارسة:

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

### 5- المتابعة:

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقيق من أنه يمارس العمل بطريقة سلمية، وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية، فإن لا بد من أن يتبعه بطريقة سلمية وحتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 352-353.

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح التكوين

- يتطلب نجاح العملية التكوينية وتحقيق الأهداف المرجوة منها بفعالية توافر متطلبات عديدة منها ما يتعلق بدعم الإدارة العليا، وتوافر المناخ المناسب، واستعداد العاملين ورغبتهم في التكوين، ومنها:<sup>1</sup>
- أن يكون المتكويين على استعداد وتكون لديهم الرغبة والدافعية والحماس للتكوين من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة.
- ضرورة وجود وحدة إدارية مسؤولة عن التكوين تضم عددا كافيا من المتخصصين في هذا المجال، وتوفير المخصصات الكافية لأغراض التكوين.
- وجود حاجة فعلية للتكوين، بمعنى أن المعارف والمهارات حيوية لأداء العمل.
- تشجيع المتكويين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات وقدرات في أداء العمل قصد الوصول إلى الحلول للمشكلات التي تواجههم .
- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الأجل.
- الإدراك بأن التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.
- قبول المتكويين كما هم وقبول الأخطاء في المراحل التعليمية بشكل طبيعي.
- المكون مساعد وليس مقيم.

### المطلب الرابع: الإطار القانوني للتكوين حسب التشريع الجزائري

- إن إلزام كافة الهيئات المستخدمة وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المهنية بصفة دورية وربط ترقيةهم نصت عليه كافة النصوص التشريعية والتنفيذية،<sup>2</sup>
- ومنها المادة 57 من القانون 11/90 الخاص بعلاقات العمل الفردية والمواد من 52 إلى 53 من المرسوم الجزائري رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (كحق من حقوق الموظفين الأساسية) و واجب من واجبات المصالح العمومية بنية:
- ضمان الترقية الداخلية للموظفين وذلك بتولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمل حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها.
- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص152.

<sup>2</sup> غريسي العربي، الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية: حالة المركز الجامعي معسكر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، وهران، الجزائر، 2000، ص170.

وفيما يتعلق بكيفيات تطبيق هذا النص، تحليل الفقرة الخامسة من نفس المادة على تحديد كيفيات تطبيقه وبالفعل فقد صدر المرسوم عام 1996م وهو المرسوم التنفيذي رقم 93/96 المؤرخ في 03 مارس 1996م المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

وضعت هذه القوانين لتحقيق نجاعة التكوين إذا يجب الوصول إلى تنمية الفعالية عند الموظف والاختصار في مدة التمدريس واستبعاد العادات السيئة في العمل ورفع معنويات الموظف وتوفير إمكانيات الترفيع وتحسين مستوى الإدارة وتقاس فاعلية التكوين بالأثار التي أنتجها فالهدف من النشاط هو تحقيق تغيير معين للفرد أو المؤسسة.

وفي هذا الإطار كلفت مصالح الوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات سواء للالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق مهام وأهداف المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتها الأولية بالنظر إلى التطور المرتبط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية الموصدة لهذا الغرض<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا يمكننا أن نستخلص أن التكوين هو عملية جمع المعارف والخبرات التي تؤهل إلى العمل الناجح، قصد التوظيف والاندماج في إطار مهني محدد. كما أنه بيداغوجي أكاديمي، وليس مجرد تسجيل للمعلومات، بل أنه يهدف إلى اكتساب القدرة على التقدم والتغيير والنقد وإبداء الآراء في التحليل وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة.

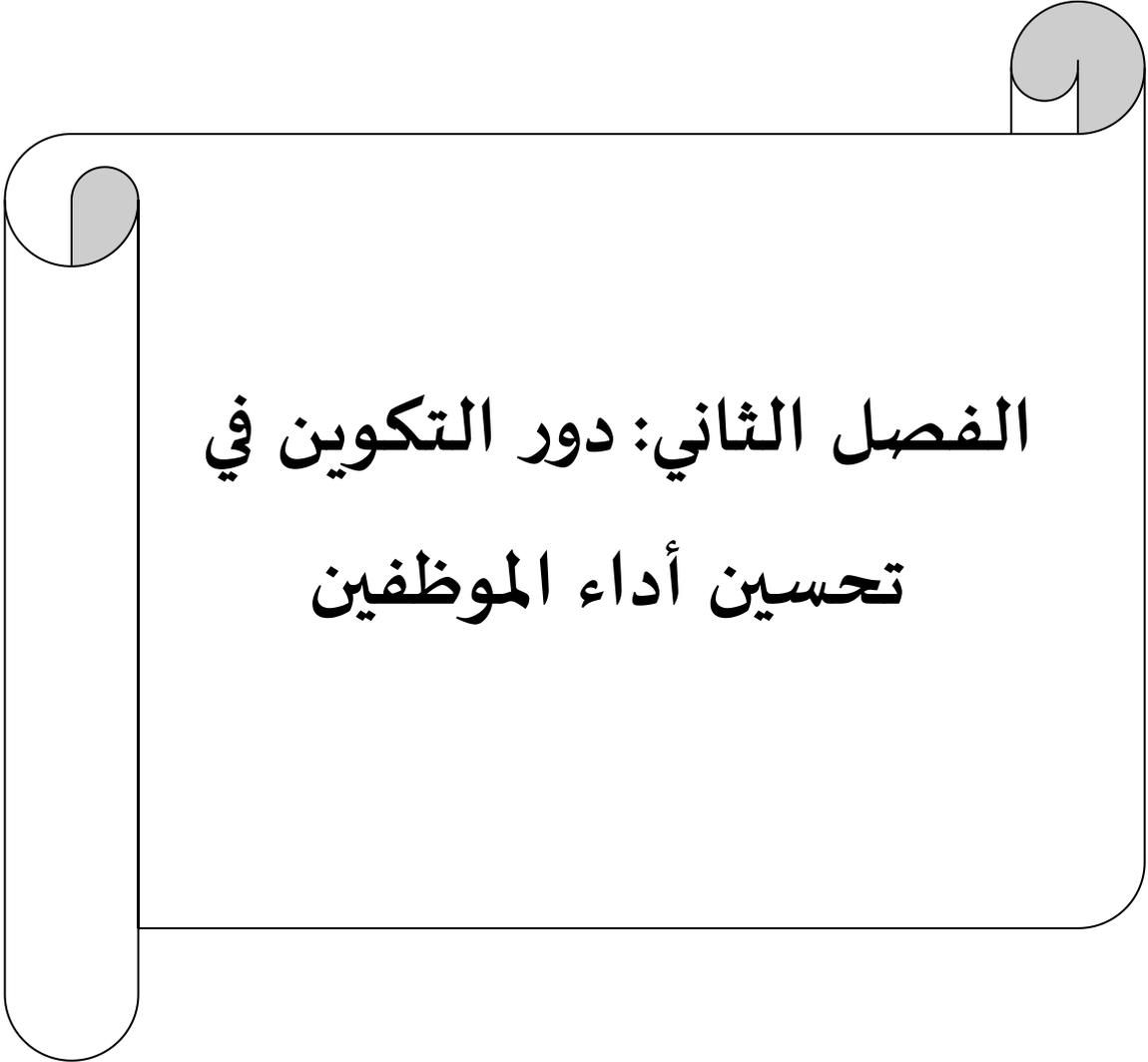
وبالرغم من أن التكوين الرسمي المؤدي للدرجات الأكاديمية أفضل طريقة وسبيل لبداية المهنة، إلا أن في ذلك الواقع ما هو إلا أول الطريق لمتابعة التعلم مدى الحياة، ولعل السبب في ذلك أن الحاجة تدعو الفرد إلى متابعة التطورات الجديدة وتوسيع حقول الاهتمامات.

<sup>1</sup> غريسي العربي، الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية: مرجع سابق الذكر ص 170.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن التكوين هو عملية مستمرة تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد وإحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم بشكل إيجابي من أجل تأدية العمل بطريقة أفضل. ويتضح لنا أن أنواع وطرق التكوين تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك استناداً إلى الاحتياجات التكوينية تلبتها من خلال تحليل المؤسسة والوظيفة والفرد، ويكمن ذلك في إتباعها للإجراءات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية، وتجسيد متطلبات نجاح التكوين بالمؤسسة.

فالتكوين وظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات التي تسعى دوماً إلى تنمية مواردها البشرية، وتحسين أداء العاملين في المؤسسة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.



# الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

تمهيد:

إن نجاح المنظمات ونموها وبقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء الموظفين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد الموظفين والمنظمات على السواء وهذه الأخيرة تسعى دوما للارتقاء بأداء الموظفين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء الموظف وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل بحيث قسمناه إلى مبحثين:

-المبحث الأول: عموميات حول أداء الموظفين وتقييم الأداء.

-المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

### المبحث الأول: عموميات حول أداء الموظفين و تقييم الأداء

موضوع أداء الموظفين يعد أحد أبرز القضايا في مجال إدارة الموارد البشرية داخل الشركات والمؤسسات، حيث يرتبط النجاح العام للمنظمة بفاعلية وكفاءة أداء فريق العمل. يعتبر الأداء محورياً أساسياً يتمحور حوله اهتمام المديرين، إذ يشكل تحقيق الأهداف المؤسسية أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وتقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وذلك بهدف وضع استراتيجيات فعالة لتحسين أداء القوى العاملة وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية أداء الموظفين

#### أولاً: مفهوم أداء الموظفين:

الأداء يمثل ترجمة للجهود التي يقوم بها الفرد استجابة لإنجاز المهمة المسندة إليه من قبل إدارته أو رؤسائه. قد يكون هذا التحقيق بناءً على التعليمات والتوجيهات المباشرة، أو يمكن أن يكون ناتجاً عن السلوك الذي يختاره الفرد بإرادته الشخصية. في كلا الحالتين، يؤدي الأداء إلى نتائج محددة، سواء كانت إكمال المهمة بنجاح أو تحقيق أهداف محددة توافق رؤية وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

بالضبط، الأداء يمثل النشاط الذي ينتج عنه نتيجة ملموسة، ويشمل هذا النشاط أي سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. سواء كانت هذه الأهداف مفروضة من قبل الآخرين أو تم اختيارها بإرادة الفرد نفسه. لذا، يمكن اعتبار الأداء كل ما يفعله الفرد لإكمال المهام المسندة إليه بنجاح، سواء كان ذلك بناءً على توجيهات خارجية أو بمبادرة شخصية<sup>2</sup>.

كما عرفه نيكولاس: "تأتي نتائج السلوك كنتيجة للأنشطة التي يقوم بها الأفراد، إذ تمثل هذه النتائج المحصلة النهائية لتلك الأنشطة. وتؤدي هذه النتائج إلى تغيير البيئة المحيطة أو الوضع العام، مما يجعلها مختلفة عما كانت عليه قبل تنفيذ تلك الأنشطة"<sup>3</sup>.

كما يعتبر الأداء: "يمثل السلوك انعكاساً لقدرة الفرد على تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، بغض النظر عن طبيعة هذا العمل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته، جامعة قسنطينة، طبعة 2، سنة 2010، ص 57.

<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين، مكتبة ابن سينا، مصر، ص 19.

<sup>3</sup> عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 05.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال"<sup>1</sup>.

كما ينظر للأداء البشري على أنه: "القدرة على تحقيق النتائج والذي يقوم على تفاعل ثلاثة عناصر أساسية أولها المهارات التي تعد مصدر للأداء البشري وأحد المكونات الأساسية حيث يساهم اكتسابها

وتطويرها وتسييرها في تحقيق أحسن المستويات إضافة إلى التحفيز وأخيرا تنظيم العمل الذي يعبر عنه بالإطار الملائم لتجسيد المهام ومختلف علاقات التعاون والقيم المشتركة بين الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

كما يشير أداء الموظفين إلى: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة تعكس قدرتهم على العمل بكفاءة وفعالية. وتتمثل الكفاءة في القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، ويتم ذلك من خلال استخدام الموارد بطريقة مناسبة وفقاً لمعايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. أما الفعالية، فتعبر عن القدرة على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحسين أداء الأنشطة الملائمة"<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهمية أداء الموظفين:

تتمثل أهمية أداء الموظفين في النقاط التالية<sup>4</sup>

- يُعدُّ الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء مهامه في الوقت الحاضر وكذلك أعمال مُختلفة بنسبة نسبية في المستقبل. عندما يُرتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموظفين، يُصبح الأداء الفردي عاملاً رئيسياً يُسهم في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة. تُشمل هذه القرارات مسائل حياتية للفرد مثل الترقية، والنقل، والترشيح للدراسة، والعمل بالخارج. ومن هذا المنطلق، يجب على كل فرد توجيه اهتمام خاص لأدائه في العمل لأنه يرتبط بمستقبله المهني.
- يجب على كل فرد أن يُولي اهتماماً لأدائه في العمل نظراً لارتباط ذلك بالأجور والمرتبات التي يتلقاها، مع الشرط الأساسي أن تكون هناك المقومات اللازمة لتوفير علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء، من وجهة نظر الفرد، بأحد الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في العمل وإثبات الذات.

<sup>1</sup> صورية زاوي، ميلود تومي، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الزائر، العدد 07، جوان 2010، ص 147.

<sup>2</sup> لياس عقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى وطني حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر 15/14 ماي 2012، ص 5.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص 147.

<sup>4</sup> علي يونس ميا وآخرون، سنة 2009، مرجع سابق، ص 5.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء الموظفين والعوامل المؤثرة عليه:

أولاً: عناصر أداء الموظف

تتمثل عناصر الأداء في:<sup>1</sup>

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة المعرفة الأساسية والشاملة في مجموعة متنوعة من المواضيع والمجالات، بما في ذلك الثقافة العامة والمعلومات الأساسية في مختلف المجالات. أما المهارات الفنية، فتعبر عن القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات الخاصة بالوظيفة بكفاءة وفعالية. وتشمل الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها المعرفة الأساسية بمتطلبات الوظيفة وسمات الصناعة أو القطاع الذي تنتهي إليه الوظيفة، بما في ذلك الاتجاهات الحالية والتطورات المستقبلية.
2. نوعية العمل: تتمثل المعرفة والمهارات الفنية في مدى وعي الفرد بعمله وفهمه له، بالإضافة إلى الرغبة والمهارات الفنية والبراعة التي يمتلكها. تشمل هذه المهارات القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بكفاءة ودقة، والقدرة على تجنب الأخطاء والتصرف بحرفية في حالة الضغط أو التحديات
3. كمية العمل المنجز: يعبر مقدار الأداء عن الكم العمل الذي يمكن للموظف إتمامه في ظروف العمل الاعتيادية، بالإضافة إلى سرعة الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة. كما تتضمن مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله بشكل دوري.

كما يضيف بعض الكتاب إلى أن هناك ثلاث عناصر أخرى متممة للعناصر السابقة للأداء تتمثل في:

- (1) كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به الموظف.
- (2) متطلبات الوظيفة: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من أعمال أو وظيفة من الوظائف.
- (3) بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل

<sup>1</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2008، ص34.

4) الخارجية التي تؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

ثانياً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:<sup>1</sup>

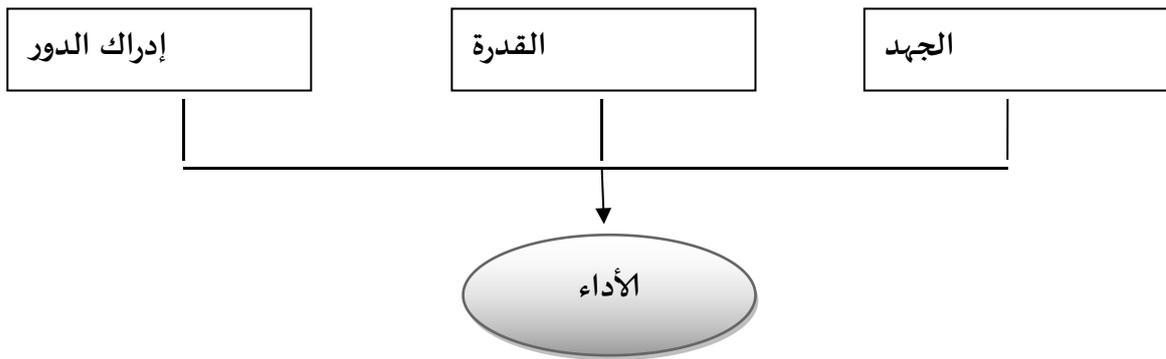
1. الجهد.
2. القدرات.
3. إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) على الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير ولا تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

الشكل رقم 02: محددات الأداء الوظيفي



المصدر: أسعد أحمد عكاشة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد راوية إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر، سنة 2009، ص49

ثالثًا: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، مما يجعل تحديد جميع هذه العوامل أمرًا صعبًا. فتكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو الحياة بشكل عام لا تؤثر على الأداء.

وبالرغم من تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1. أسلوب القيادة والإشراف: من سمات القائد القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم في الاتجاه الذي يشحنهم، مما يعزز لديهم الدافعية والحماس نحو أداء العمل بكامل طاقتهم.
  2. شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المؤسسة، واعتباره عضوًا فاعلًا في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد لديه شعورًا قويًا بالانتماء والولاء للمؤسسة.
  3. الأجر: أشارت العديد من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورًا كبيرًا، خاصة إذا كان هذا الأجر هو المصدر الوحيد أو الرئيسي للإشباع المالي. كما أن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبن وعدم الإنصاف، مما يؤثر سلبًا على أدائه.
  4. الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.
  5. نظم المؤسسة وسياساتها: تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياتهم، فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.
  6. التكوين: إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموظفين، حيث يهدف إلى الرفع من قدراتهم الفكرية والمهنية من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.
- وإضافة إلى كل هذه العوامل، هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة من المتغيرات والقيود الخارجية. هذه العوامل تنتمي إلى المحيط الخارجي، الذي يمكن أن يكون مصدرًا للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، وأيضًا مصدرًا للمخاطر التي قد تهدد المؤسسة. للمحيط الخارجي تأثير كبير على الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل وفقًا لطبيعتها إلى:

<sup>1</sup>مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01 – 2012 للأستاذ والدكتور السعيد بريش والدكتورة نعيمة يحيواوي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عنابة، ص 29

- ✓ عوامل اقتصادية (كالتضخم).
- ✓ عوامل اجتماعية (كالبطالة، النمو الديمغرافي).
- ✓ عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)
- ✓ عوامل سياسية قانونية (كالإستقرار السياسي والأمني)

### المطلب الثالث: مفهوم وأهمية وأهداف تقييم أداء الموظفين

#### أولاً: مفهوم تقييم أداء الموظفين

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت بين المؤلفين والباحثين، ولم يتم التوصل إلى تعريف شامل يجمع بين مختلف الآراء العلمية. ومع ذلك، فإن بعض المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء تشمل:

- يرى بعض الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي عملية لاحقة لاتخاذ القرارات، تهدف إلى فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين، وذلك من خلال استخدام أساليب مثل التحليل المالي والمراجعة الإدارية.<sup>1</sup>
- يعرف الكبيسي تقييم الأداء على أنه "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات أو المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق."<sup>2</sup>
- كما عرف علاقي تقييم الأداء بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم"<sup>3</sup>.
- ويعرف أيضاً على أنه "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، ووضع خطة لتحسين وتطوير أدائه، هي أهداف رئيسية لتقييم الأداء. عند تطبيق تقييم الأداء بشكل صحيح، فإنه لا يوضح فقط للفرد مستوى أدائه الحالي، بل يمكن أن يؤثر أيضاً على مستوى جهده واتجاهاته في المهام المستقبلية. يهدف تقييم الأداء إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به، وتوجيهه حول كيفية تحسين أدائه. بالإضافة إلى ذلك، يتم تصميم خطة لتنمية العامل، مما يعني أن تقييم الأداء ليس فقط لتعريف العامل بمستوى أدائه الحالي، بل أيضاً لتحفيزه على تحسين أدائه في المستقبل."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص208.

<sup>2</sup> مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص33.

<sup>3</sup> مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص33.

<sup>4</sup> مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص328.

### ثانياً: أهمية تقييم أداء الموظفين

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم يساهم في خلق أجواء إدارية قادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة. كما يساعد في التحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء.

وتتجلى أهمية تقييم أداء الموظفين فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تخطيط الموظف

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموظفين، حيث تعتمد المنظمة على مقاييس تقييم الأداء بشكل دوري أو سنوي لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموظفين المتاحين لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق. ويساهم ذلك في تقرير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءاً من استقطاب الموظفين الأكفاء واختبارهم وتوظيفهم، وصولاً إلى تدريبهم وتطويرهم واستثمار قدراتهم بشكل فعال. لذا، فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين.

#### 2- تحسين الأداء وتطويره

عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء. فهي تمكن الإدارة العليا في المنظمة من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها. ويعزز علم الأفراد بمستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة الدافع والحماس لديهم، مما يحفزهم على استثمار جوانب قوتهم وتطويرها بشكل أفضل. بالنسبة للأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة، تسعى الإدارة إلى تطويرهم من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها. وبالتالي، يؤشر التقييم على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، مما يساعد في تحسين وتطوير هذه الجوانب. وتنعكس هذه الجهود إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

#### 3- تحديد الاحتياجات التدريبية

بدون شك، التقييم الدقيق لأداء العاملين يساهم في تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير أداءهم في المنظمة. يتم تحديد هذه الاحتياجات التدريبية بناءً على الحاجات الفعلية التي تعزز تحسين أداء الفريق بشكل موجه وفعال.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وباسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر، سلطنة عمان، سنة 2015، ص 152-154.

#### 4- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت

نظرًا لأن التقييم العادل للأداء يكشف بوضوح عن مدى الإنجاز الفعلي للعامل وقدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، فإن الحوافز والمكافآت التي تُقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي الذي بذلوه.<sup>1</sup>

#### 5- إنجاز عمليات النقل والترقية

تقييم الأداء يساهم في مساعدة الإدارة على فهم حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات. ومن خلال التقييم الموضوعي، يمكن للإدارة معرفة الفوارق بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي للموظفين، سواء كانت إيجابية أو سلبية. وبناءً على نتائج التقييم، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مثل نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العالية إلى مواقع وظيفية تناسب مهاراتهم وقدراتهم في الأداء.<sup>2</sup>

#### 6- معرفة معوقات ومشاكل العمل

تقييم أداء العاملين يساهم في توفير الفرص المناسبة للإدارة العليا لمعرفة مكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات، وغيرها من الجوانب المطبقة في بيئة العمل. كما يساعد في كشف الضعف في المعدات والأجهزة والآلات. يتيح هذا التقييم للمنظمة فهم مواطن القوة والضعف بشكل شامل في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين أو تطوير قدرات العاملين من خلال تنفيذ إجراءات التحسين والتغييرات اللازمة في البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات. هذا يساهم في تعزيز إنتاجية وفعالية العاملين في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.<sup>3</sup>

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لأفاق متعددة من الأهداف.

ولهذا ضرورة اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.

#### ثالثًا: أهداف تقييم أداء الموظفين

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 155.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 158.

<sup>4</sup> مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2003، ص 239-240.

على مستوى المنظمة: وتتمثل هذه الأهداف في<sup>1</sup>:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعمال في المنظمة.
  - رفع مستوى الأداء البشري واستثمار قدرتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
  - تقييم برامج وسياسات إدارة الموظف، كون نتائجها العملية يمكن استخدامها كمؤشرات على دقة تلك السياسات.
  - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
  - تفادي المحسوبية عن طريق الأسس التي يتم بموجبها الترقية أو زيادة الأجر، وأيضا توجد الأسس التي يتم بموجبها توقيع الجزاءات كالتحويل أو الفصل من العمل.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم
  - قياس وإنتاج كفاءة الأقسام المختلفة.
  - تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا إلى مناصب أعلى في المستقبل أو الذين يحاولون التقاعد
- على مستوى المشرفين<sup>2</sup>:

- تساعد عملية تقييم الأداء المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة وتسهيل عليهم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.
- تكوين قاعدة جيدة للبحث وإيجاد القرارات الصائبة بشأن العاملين في المنظمة.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتعرف إليهم والتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل
- دفع المشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يكون تقييمهم لأداء العمال سليم وموضوعي.

<sup>1</sup> مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق ص 239-240.

<sup>2</sup> مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق ص 239-240.

على مستوى الفرد<sup>1</sup>:

- دفع العاملين للعمل بإجتهاد وحرية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العمال بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مما يساهم في رفع روحهم المعنوية وتحسين مستويات أدائهم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم أيضاً بأساليب عملية وبصورة مستمرة.

• كذلك من بين أهداف عملية تقييم أداء الموظفين:

- إتاحة الفرص للمرؤوسين للتعرف على سلبيات أول بأول وتداركها وتعريفه بنقاط القوة وكيفية تعظيمها<sup>2</sup>.
- إشعار المرؤوسين بموضوع عملية القياس حتى تسند إلى الأحداث الواقعية المسجلة<sup>3</sup>.
- يساهم تقييم الأداء في اقتراح المكافأة المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو انخفاضها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم<sup>4</sup>.

المطلب الرابع: مراحل وطرق تقييم أداء الموظفين :

أولاً: مراحل تقييم أداء الموظفين :

عملية التقييم هي عملية تعقيدية وصعبة تتطلب تخطيطاً دقيقاً ومنطقياً من قبل القائمين على تنفيذها. تتميز هذه العملية بخطوات متسلسلة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. فهي مراحل عملية تقييم أداء الموظفين<sup>5</sup>

1- مرحلة وضع توقعات الأداء:

تعد هذه المرحلة أو مرحلة عملية التقييم، ويتم فيها وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق بين المؤسسة والعمال حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

<sup>1</sup> مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق ص 239-240.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح: مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سابق، ص 157.

<sup>3</sup> الطائي برعد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 122.

<sup>4</sup> ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 10.

<sup>5</sup> فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص 43-44.

بالإضافة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

## 2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

هذه الخطوة تندرج ضمن عملية مراقبة الأداء، حيث تهدف إلى فهم كيفية أداء الموظفين وتوفير معلومات دقيقة حول ذلك. يتم ذلك من خلال البقاء على اتصال مستمر ومتابعة لما يحدث أثناء أداء المهام، مما يساعد على تحديد الانحرافات والمشاكل التي قد تنشأ. وفي هذا السياق، يُطرح العديد من التساؤلات التي ترتبط بالعناصر المراقبة والأساليب المستخدمة في ذلك

## 3- مرحلة تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

## 4- التغذية العكسية:

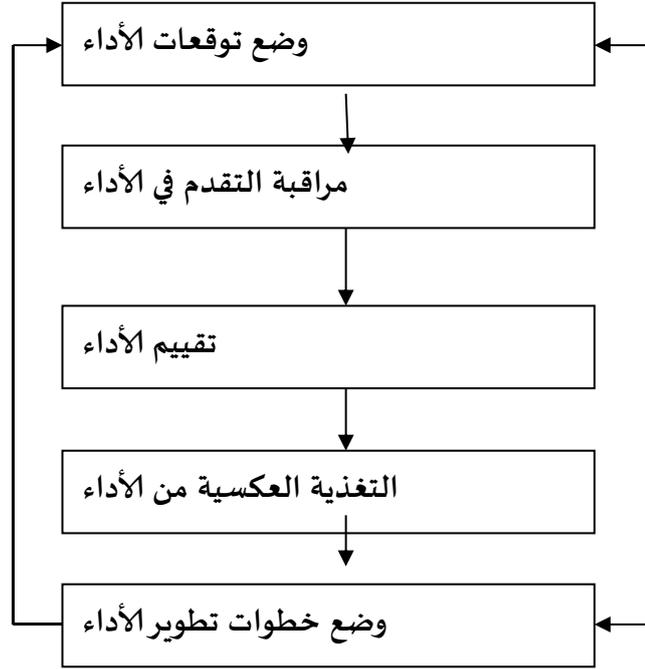
كل عامل في المؤسسة بحاجة إلى معرفة مستوى أدائه في العمل المتوقع منه، وهذا ما يجعل التغذية العكسية ضرورية لتلبية رغبته في فهم أدائه وتحفيزه على التطور. لكن لتكون التغذية العكسية فعّالة، يجب على العاملين فهمها واستيعاب المعلومات التي تحملها، مما يمكنهم من الاستفادة القصوى منها. عملية تقييم الأداء لا تقتصر فقط على تقديم ملاحظات حول الأداء، بل تعتبر وسيلة لجمع المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الترقيات والمكافآت والتدريب وغيرها من المجالات.

## 5- وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

في هذه المرحلة، يتم وضع الخطط التي تهدف إلى التأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، وذلك من خلال فهم المهارات والمعارف والقيم التي يتمتع بها العامل. تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتماشى النتائج المحققة مع ما هو مخطط له مسبقاً من قبل المنظمة في عملية التقييم. تتضح العملية بوضوح في الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مرجع سابق، 2015، ص 43-44.

الشكل رقم 03: مراحل عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 127.

ثانيا: طرق تقييم أداء الموظفين:

طرق تقييم الأداء هي الأدوات التي يستخدمها المسؤولون في عملية التقييم لتقدير كفاءة العامل. تشرح هذه الطرق الأساليب التي يتم بها تقييم أداء العامل، وتعتمد على المعايير والمقاييس المحددة التي تحدد مدى تحقيق العامل لأهدافه ومسؤولياته. تشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية إلى وجود مجموعة متنوعة من الطرق لتقييم أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

#### 1: الطريقة التقليدية :

تعتمد هذه الطريقة في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم ، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ، ومن بين هذه الطرق :

#### أ- طريقة الترتيب البسيط:

هذه الطريقة تعتبر واحدة من أقدم طرق تقييم الأداء، حيث يتم تصنيف الموظفين حسب أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ. يقوم المقيم بترتيب الأفراد بناءً على بعض الخصائص المفترض توافرها فيهم. تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق والقدرة على التفرقة بين الأفراد الكفؤين وغير الكفؤين بشكل واضح.

ومع ذلك، تعاني هذه الطريقة من بعض العيوب، منها الانحياز الشخصي للمقيم واعتماده على تفكيره الشخصي واحتياجاته، مما قد يؤدي إلى نتائج غير موضوعية. كما أنها قد تكون صعبة التطبيق في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الطريقة لا تكشف بشكل فعال عن نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف في كل مجال بشكل منفصل.<sup>1</sup>

### ب- طريقة المقارنة الزوجية بين الموظفين:

في هذه الطريقة، يتم تقييم الموظفين من خلال مقارنتهم ببعضهم البعض، حيث يتم تصنيف كل موظف على أساس مقارنته بالآخرين بشكل زوجي. يتم تحديد الرتبة الخاصة بكل موظف استنادًا إلى عدد المرات التي اختير فيها على أنه الأفضل في المقارنة مع زملائه.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر مستوى أعلى من الموضوعية في التقييم مقارنة بالطرق السابقة، حيث يتم التركيز على أداء كل موظف مقارنة بأداء زملائه. ومع ذلك، تعتبر هذه الطريقة معقدة وغير عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تظهر هذه الطريقة نواحي الضعف والقصور في أداء الموظفين، حيث تركز بشكل أساسي على إظهار الفارق في الكفاءة بين الموظفين.<sup>2</sup>

### ج\_ طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد هذه الطريقة على فكرة أن مستوى الكفاءة بين الموظفين يتبع غالباً توزيعاً طبيعياً، حيث يكون الغالبية العظمى من الموظفين قريبين من المتوسط الحسابي وموزعين بشكل متساوٍ نسبياً في الانحرافات القياسية عن المتوسط، مع وجود أقلية تتميز بمستويات فوق أو دون المتوسط بشكل ملحوظ.

تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، حيث لا يتطلب المقيم جهداً أو وقتاً كبيراً لتقييم الموظفين. ومع ذلك، يُعاب عليها أنها قد تفتقر إلى الموضوعية نتيجة الاعتماد الكلي على آراء المقيم الشخصية. كما أنها تواجه صعوبة في الاستخدام عندما يكون عدد الموظفين قليلاً، حيث يصعب تقسيمهم إلى مجموعات وتصنيفهم وفقاً لمستويات الكفاءة المعينة. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا توضح هذه الطريقة نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين بشكل كافٍ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، أمين أحمد محبوب المومي .هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق :أفكار حديثة و رؤية مستقبلية .الطبعة الأولى ،دار إيثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011،ص 255

<sup>2</sup>عمار بن عيشي ،دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2006، ص 26.

<sup>3</sup>محمد حافظ حجازي ،إدارة الموارد البشرية .الطبعة الأولى ،دار وفاء للطبع و النشر ،الإسكندرية،2007،ص285.

د\_ طريقة التدرج البياني:

تعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي<sup>1</sup>:

\_ يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم الموظفين.

\_ تحديد قيم المتغيرات بالتدرج ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز.

\_ يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم و الحقوق للموظفين المطلوب تقييمهم.

\_ تحديد الإدارة لعدد المقيمين.

\_ يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها و المطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم و مسؤولياتهم.

\_ يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.

\_ يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، و من تم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف و ترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي.

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الافراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة ، و رغم بساطتها و سهولتها

الا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص و رغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة ، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم<sup>2</sup>

ه\_ طريقة الوقائع الحرجة:

في هذه الطريقة، يتم تجميع مجموعة من الوقائع التي تؤثر في نجاح أو فشل العمل. يُطلب من الرئيس المباشر مراقبة أداء المرؤوسين وتحديد ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث خلال أدائهم لعملهم. تتميز هذه

<sup>1</sup> حنا نصرالله إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دارزهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص180  
<sup>2</sup> بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2007 ص26،27.

الطريقة بالحيادية من جانب المقيم، ولكن تتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة من المقيم لمتابعة ومراقبة أداء العاملين، وكذلك لتوثيق الوقائع الإيجابية والسلبية التي تحدث أثناء فترة التقييم.<sup>1</sup>

## 2: الطرق الحديثة :

نظراً لأهمية عملية تقييم أداء العاملين و المنظمة فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد لعاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن بين هذه الطرق :

### أ\_طريقة التدرج على أساس سلوكي :

هذا المقياس يعتمد على العناصر الأساسية التي تشملها طرق التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث يتم تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك يستمدونها من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في التدرج البياني. يتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه لهذه الصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل، مترابطة بمتطلبات العمل الأساسية.

تقدم هذه الطريقة توضيحاً وتفسيراً للمستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مباشرة بسلوك الفرد في العمل. تساهم هذه الطريقة في التقليل من الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم وتحديد نقاط الضعف بدقة، وتقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم. ومع ذلك، يعتبر عدم استخدامها في المنظمات الصغيرة نظراً لتكلفتها العالية وعدم توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها من بين العيوب المحتملة.<sup>2</sup>

### ب\_ طريقة التقييم على أساس النتائج :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام النتائج أو المخرجات التي حققها العامل كأساس لتقييم أدائه، مما يعزز روح التعاون بين الرئيس ومروؤوسيه، ويتمشى مع تحقيق رغبات العمال وأهداف المنظمة. يتميز استخدام هذه الطريقة بخلق جو من التعاون والمشاركة في المسؤولية، ويزيد من الطمأنينة والأمان لدى العاملين، مما يجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

<sup>1</sup>مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية، 2008، ص153.

<sup>2</sup>سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، داروائل للنشر، عمان، 2008، ص260.

ومع ذلك، يعتبر ارتفاع تكلفة هذه الطريقة وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة من بين العيوب التي يُعاب عليها<sup>1</sup>.

### ج\_ طريقة الإدارة بالأهداف :

هدف هذه الطريقة هو تعزيز العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتعزيز التحفيز لدى الأفراد لزيادة إنتاجيتهم. تعتبر إدارة الأهداف أحد المقومات الأساسية في هذا السياق، لأنها تسهل تحديد الأهداف الواضحة والملموسة للموظفين، وتمكنهم من تحديد مسار عملهم وتحقيق النجاح في مهامه مما يلي<sup>2</sup> :

- تشجيع المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في تحديد المهام الأساسية ومجالات مسؤولية العمل لكل فرد.

- يقوم الفرد بوضع أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، مع دور الرئيس في توجيه وضع الأهداف لضمان ارتباط الفرد بأهداف واحتياجات التنظيم.

- التوافق بين الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوسين) على معايير القياس وتقييم الأداء.

- عقد لقاءات مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين بانتظام لتقييم تحقيق الأهداف المسبقة، مع وضع أو تعديل أهداف للقدرات المستقبلية.

- يلعب المشرف دورًا إيجابيًا في مساعدة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المحددة بشكل كمي في مختلف المجالات.

هذه الطريقة تعتمد على الأداء الفعلي وتساعد في تسهيل التخطيط والتنسيق في الأهداف، ولكنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتطبيقها بشكل فعال في الواقع العملي.

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص31

<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية : سلسلة وثائق الأساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2009، ص76

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

المطلب الأول: مفهوم وإجراءات تحسين الأداء

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

تعبير "التحسين" يعني السعي نحو التطوير والتحسين في الأداء، سواء عن طريق علاج العيوب والانحرافات في الأداء الحالي أو من خلال رفع مستويات الأداء لتحقيق مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية. يتضمن التحسين في الأداء تحليل العمليات والممارسات الحالية وتطويرها لتحسين النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة. قد يشمل التحسين تطوير المهارات وتعزيز القدرات لتحقيق أداء أفضل، وكذلك استخدام تقنيات أفضل أو تطبيق إجراءات أكثر كفاءة. في الجوهر، التحسين في الأداء يهدف إلى الارتقاء بأداء المنظمة أو الفرد إلى مستويات أعلى من الأداء المحقق حالياً.<sup>1</sup>

ويعرفه الدكتور ماهر أعليش أنه: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهارتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".<sup>2</sup>

عرّف محمد قدري حسن أداء العاملين كما يلي: "تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقديم الأداء".<sup>3</sup>

عرّف تحسين أداء العاملين: بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.<sup>4</sup>

عرّف محمد كامل مصطفى تحسين الأداء بأنه وجود مشكلة تحتاج إلى حل وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها.<sup>5</sup>

كما يرى محمد جاسم شعبان و محمد صالح الأبعج أن عملية تحسين الأداء تعني وضع برامج لتدريب و تنمية الموظفين تحت إشراف و توجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم إكتشافها عند تقييم أداء الموظفين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي السليبي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 57.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 228.

<sup>3</sup> مذكرة تخرج ماستر أكاديمي بعنوان "دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري" بلقيوس ناصرية وبن خيرة فاطمة- تخصص تسيير استراتيجي-جامعة مستغانم-2019-2020.

<sup>4</sup> عمار عيشي-اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد-دار أسامة للنشر والتوزيع- عمان الأردن-2012 ص 70.

<sup>5</sup> محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، سنة 2014، ص 125.

<sup>6</sup> محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطلعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2014 ص 260.

ثانياً: إجراءات تحسين أداء العاملين:

يمكن إتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية كبيرة للإدارة والعاملين على حد سواء. يمكن لهذا التحليل أن يساعد في فهم أسباب عدم تحقيق الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الوضع. بالنسبة للإدارة، يمكن أن يساعد في تحسين عملية تقييم الأداء وفهم ما إذا كانت العملية تتم بموضوعية، كما يمكنه أيضاً الكشف عن العوامل المؤثرة على أداء العمال وتحديد الحلول المناسبة. بالنسبة للعاملين، يمكن أن يساعد في توضيح الأسباب الحقيقية وراء أدائهم وفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على أدائهم.

الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء قد تتضمن الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل. على سبيل المثال، الدوافع تعكس مدى الرغبة والاهتمام والحماس لدى العاملين لتحقيق الأهداف وأداء المهام بفاعلية، وهي تتأثر بالعديد من العوامل مثل الأجور والحوافز والحاجات الشخصية. أما العوامل الموقفية، فتتضمن العوامل التنظيمية مثل نوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف وظروف العمل، والتي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العمال.

باختصار، فإن فهم وتحليل الأسباب الخلفية لانخفاض الأداء يمثل خطوة أساسية في عملية التحسين والتطوير، حيث يمكن من خلالها تحديد العوامل المؤثرة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز الأداء وتحسين النتائج.

### 2: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

الخطة الضرورية لتقليل مشاكل الأداء وتقديم الحلول لها تتضمن التعاون بين الإدارة والعمال والمستشارين المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء. تشمل هذه الخطة اللقاءات المباشرة، وتبادل الآراء المفتوحة، والمشاركة في مناقشة المشكلات دون الاكتفاء بالسرية في مشاركة المعلومات حول الأداء مع العمال. هذه الأساليب تُسهم في تحديد الحلول المناسبة للمشكلات وتحسين أداء العمال، وبالتالي تسهم في تخفيف مشاكل الأداء.

<sup>1</sup>سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص157-158.

3: الاتصالات المباشرة:

تواصل المشرفين مع العاملين يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء، وينبغي تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. من الأمثلة على الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات غامضة أو سلوكيات غير واضحة. يجب أيضًا استشارتهم حول كيفية تحسين الأداء بطريقة تشجيعية، مثل سؤالهم "هل فكرتم في الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتقليل الأخطاء؟"، دون الإساءة لمشاعرهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تسهيل التواصل من خلال مشاركة تجارب شخصية، مثل الاعتراف بالأخطاء التي حدثت في الماضي وتأكيد فهم الموقف الحالي للعاملين.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات نذكر منها<sup>2</sup> :

1-تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هامين تخص بيئة العمل هما :

الوضع المرغوب: تصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل الموارد والأدوات والمهارات التي يمكن استخدامها لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة. يمكن أن تتضمن هذه الإمكانيات البنية التحتية التقنية، والموارد المالية، والمعرفة والخبرة الفنية، والقدرات البشرية، وغيرها من الموارد التي يمكن توظيفها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال وفي الوقت المناسب. تحديد واستغلال هذه الإمكانيات بشكل فعال يساهم في تحقيق نجاح الاستراتيجيات والأهداف المؤسسية.

الوضع الحالي(الفعلي): مستوى أداء العمل يعكس قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف بفعالية وفي الوقت المناسب، ويعتمد على الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل. هذه الإمكانيات تشمل الموارد البشرية والمالية والتقنية، بالإضافة إلى البنية التحتية العامة. تقييم هذه العناصر بدقة يمكن أن يساعد في فهم الأداء الفعلي للعمل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

2-البحث عن جذور المسببات: غالبًا ما يتم تحليل الأسباب من خلال البحث عن الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي. وعادةً ما يتم تقسيم معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تستهدف عادة علاج العلامات الخارجية بدلاً من التركيز على الأسباب الجذرية. لذلك، يجب التركيز على فحص العوامل الحقيقية التي تؤثر

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 375.  
<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم و نبيل محمد مرسى ، إدارة أعمال المبادئ و المهارات ،مكتبة القسري ،الرياض ،الطبعة الثالثة ،سنة 1999، ص 348.

على الأداء والتركيز على عناصرها الرئيسية التي تسهم في هذه الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي. ثم يمكن وضع استراتيجيات فعالة لمعالجة هذه العوامل وتحسين الأداء بشكل دائم.

3-اختبار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة في الأداء، وقد تكون هناك عدة طرق لذلك. ومع ذلك، ينبغي أن يتم اختيار طريقة واحدة فقط للتركيز عليها، مع مراعاة الأولويات في اختيار الطريقة المناسبة والقيام بحساب دقيق للتكلفة والفوائد المتوقعة. هذا يعني أنه يجب مراجعة الخيارات المتاحة بعناية وتقييمها بناءً على الأولويات والأهداف المؤسسية، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يوفر أقصى قيمة ممكنة بالنسبة للمؤسسة.

4-تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة المناسبة وتنفيذها، يجب متابعتها بعناية لضمان تحقيق مفاهيم التغيير المطلوبة في الأعمال اليومية. يجب أن نولي اهتمامًا خاصًا بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة على عملية التغيير، وذلك لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يتضمن ذلك مراقبة تقدم العمل وتقييم النتائج بانتظام، وتعديل الخطط وفقًا للتحديات التي قد تطرأ، وتوجيه الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بنجاح. يعتبر هذا النهج مهمًا لضمان استمرارية نجاح التغيير وتحقيق النتائج المرجوة بشكل مستدام.

5-مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لضمان استمرارية تحسين وتطوير الأداء. فبعض الأساليب والحلول يمكن أن تحقق تأثيرًا مباشرًا في تحسين الأداء، ولذلك ينبغي وجود وسائل لقياس التغيير الحاصل وتوفير التغذية الراجعة في وقت مبكر لتقييم نتائج هذه الأساليب والحلول. يمكن أن تسهم هذه التقييمات المستمرة في تحديد التأثير الذي يتم تحقيقه وفي محاولة سد الفجوة في الأداء. ويجب أيضًا مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب بشكل مستمر من خلال التقييمات الرسمية، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوجيه الجهود بشكل فعال.

وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى .

### المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء

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

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com> يوم 2024-04-04 على الساعة 19:00.

1-تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائماً إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

هذه النقاط تسلط الضوء على أساليب فعّالة لتحسين أداء الموظفين:

- التركيز على نقاط القوة: يتضمن هذا النهج تحديد وتعزيز نقاط قوة الموظف وتحفيزهم على تطوير هذه الجوانب الإيجابية. يمكن أن يشمل ذلك معالجة مشاكل الأداء بشكل بناء وتوجيه الموظفين نحو النجاح من خلال الاعتراف بأن الكل لديه نقاط ضعف ونقاط قوة.
- تحقيق التوازن بين الرغبة والأداء: من خلال فهم ما يحبه وما يعمل به الموظف، يمكن للمديرين توجيههم نحو أداء مهامهم بشكل أفضل. إذا كان للموظف رغبة في القيام بمهام محددة، فقد يكون أكثر استعداداً للعمل بكفاءة وجودة أفضل.
- ربط الأهداف الشخصية: يعتبر توجيه جهود الموظفين نحو أهدافهم الشخصية جزءاً أساسياً من تحسين الأداء. عندما يرى الموظفون الفائدة الشخصية لتحقيق الأهداف المؤسسية، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للعمل بجدية والمساهمة في تحقيقها.
- تلك النقاط تبرز أهمية فهم الاحتياجات والطموحات الشخصية للموظفين وربطها بأهداف المؤسسة لتعزيز الأداء بشكل شامل.\* من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

2-تحسين الوظيفة: تغيير مهام الوظيفة يمكن أن يكون فعالاً في تحسين الأداء، خصوصاً إذا كانت محتويات الوظيفة تتجاوز مهارات الموظف الحالية، مما يؤدي إلى انخفاض في أدائه. تحسين الوظيفة يمنح الفرد دافعاً للبقاء والتميز في عمله، مما يساهم في رفع مستوى الدافعية والارتياح في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتغيير محتوى الوظيفة أن يقلل من الملل ويزيد من تحفيز الموظفين، خاصةً إذا تم توفير فرص التدريب والتطوير المستمرة. هذا بدوره يمكن أن يكون له فوائد عديدة على المستوى الشخصي والمهني للموظف.

\*نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لا بد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3-تحسين الموقف: الموقف والبيئة التي يعمل فيها الموظف تلعب دوراً مهماً في تحسين أدائه، إذ يمكن أن تؤثر هذه العوامل على التفاعل داخل الفريق والعلاقات مع الإدارات الأخرى والعملاء. لذا، يُعتبر اهتمام المشرف بجودة الاتصال وتفويض السلطة وتحديد معايير الأداء ومتابعة التقدم خلال العمل أموراً حاسمة. تُسهّم

هذه الأمور في إنشاء بيئة عمل محفزة تشجع على التعاون وتحفيز الموظفين للتفوق. بالتالي، يمكن أن تساهم هذه الجهود في تحسين الأداء وتعزيز النجاح في المؤسسة.

\*نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

#### المطلب الرابع: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

التكوين يلعب دورًا أساسيًا في تحسين وتعزيز كفاءة المنظمات، حيث أصبح من الأنشطة الأساسية المخصصة للموظفين لتطوير وتعزيز قدراتهم الفنية والسلوكية. يهدف التكوين إلى مساعدة العاملين في اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وتطوير مهاراتهم. وبالتالي، يساهم في استمرارية وتطور المؤسسة ونجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة، خاصةً في ظل التقدم التقني والتطور المعرفي المتزايد، وتزايد منافسة السوق.

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

\_ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

\_ تقوية العلاقة 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 من جديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

\_ للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية 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.

\_ المساهمة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

<sup>1</sup>بولطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص93-94.

- \_ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- \_ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- \_ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة نظرا لأهميتها الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين، لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنظمة، حيث أن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف والتعامل معها واستحداث طرق جديدة لتكوين العاملين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة  
المؤسسة العمومية للصحة  
الجوارية بسيدي لخضر

تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري إلى دور التكوين في تحسين أداء الموظفين ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث سنبين أثر التكوين على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر.

المبحث الثاني: منهجية البحث وعرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 140-07 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو 2007<sup>1</sup> المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الصحية وتنظيمها.

فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

تتكون من ثلاث عيادات متعددة الخدمات و تسعة عشر قاعة علاج تغطي مجموعة من السكان بدائرة سيدي لخضر ولاية مستغانم .

تقديمها:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر مؤسسة ذات طابع إداري منبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات الصحية طبقا للمرسوم التنفيذي 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الصحية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها<sup>2</sup>.

الموقع الجغرافي:

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر شمال دائرة سيدي لخضر على الطريق الوطني المؤدي للميناء الصغير بمساحة تقدر ب 2600م<sup>2</sup> تحت اسم 20 أوت 1958 تشرف على تغطية كثافة سكانية تقدر ب75700 نسمة، انفصلت عن القطاع الصحي سيدي لخضر في سنة 2008 بمرسوم رئاسي سنة 2007 بعدما كانت فرعا تابعا له بحوالي 120 عامل.

مجال التغطية:

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر تقوم بالتغطية الصحية لكل من بلدية سيدي لخضر، بلدية حجاج، وبلدية بن عبد المالك رمضان.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 140-07 المؤرخ بتاريخ 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 33، بتاريخ 2007/05/20، ص11.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي 140/07، مرجع سابق، ص11.

ثانيا: مهامها

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر مؤسسة ذات طابع علاجي لتكفلها بالمعاينات التالية:

-المعاينات الطبية العامة. المعاينات الطبية المختصة. -علاجات طب الأسنان. -علاجات التمريض. -الاستعجالات الطبية-الولادة. -الأشعة. -تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف على الخصوص بما يلي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

وكذلك هي ذات طابع وقائي بجميع البرامج الوطنية للوقاية خاصة: برنامج التلقيح الموسع/ كما تلعب دورا هاما في التنسيق بين مختلف القطاعات عن طريق مكاتب حفظ الصحة للبلديات، بالإضافة لتكفلها بمصلحة طب العمل على مستوى البلديات.

ولتأدية مهامها على أحسن وجه، المؤسسة تتوفر على إمكانيات بشرية ومادية موزعة كالآتي:

جدول 02: توزيع الموارد البشرية تتمثل في توظيف 354 من مختلف الأسلاك

الرقم	الرتبة	العدد
01	مدير المؤسسة	01
02	ممارسين مختصين	04
03	أطباء	30
04	جراحي أسنان	08
05	صيدلي	01
06	النفسانيين	15
07	بيولوجيين	15
08	الشبه طبيين	169
09	القبالات	16
10	الأسلاك المشاركة	48
11	سلك العمال المهنيين وأعوان الخدمة	47
	المجموع	354

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

المطلب الثاني: الإطار العملي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر

تمارس المؤسسة العمومية للصحة الجوارية زيادة إلى العمل الطبي والعلاجي ، أعمالا إدارية لتنظيم وتسيير هذا المرفق، بحيث تضم طاقما مكونا من مجلس الإدارة ومديرا يساعده أربعة مديرين فرعيين وكذا مجلسا طبيا.<sup>1</sup>

المدير: المدير هو المركز الرئيسي لاتخاذ القرارات ويعتبر عمله مزيجا من النشاطات الإدارية وغير الإدارية. كما أنه له صلاحية التعيين وتمثل مهامه في تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من خلال تسيير الاستغلال الأمثل لكل الموارد وخاصة الموارد البشرية، وكذا ضمان التسيير العام للإدارة من خلال توجيه ومراقبة نشاطات العيادات الطبية والوحدات القاعدية والاتصال المباشر بالهيئات العليا وإعداد برامج الميزانية وإعداد مشروع التنظيم والقوانين الداخلية للمؤسسة.

يساعده في أداء مهامه أربعة مديريات فرعية كالتالي:

أولا: المديرية العامة للمالية والوسائل:

تضم ثلاثة مكاتب هي: مكتب الصفقات ، مكتب الميزانية ، مكتب الوسائل العامة والهيكل ،

ثانيا: المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تهتم بإدارة وتسيير الموارد البشرية والاهتمام بكل ما يخص المستخدم مهما كانت درجته بحيث أن جميع ملفات المستخدمين توجد بهذه المديرية وتشرف على مكاتب: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب التكوين.

ثالثا: المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

تهتم هذه المديرية بتسيير المصالح الصحية داخل العيادات متعددة الخدمات والوحدات العلاج القاعدية وخارجه وتشتمل ثلاثة مكاتب هي:

مكتب القبول والتعاقد، مكتب التعاقد وحساب التكاليف، مكتب التنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

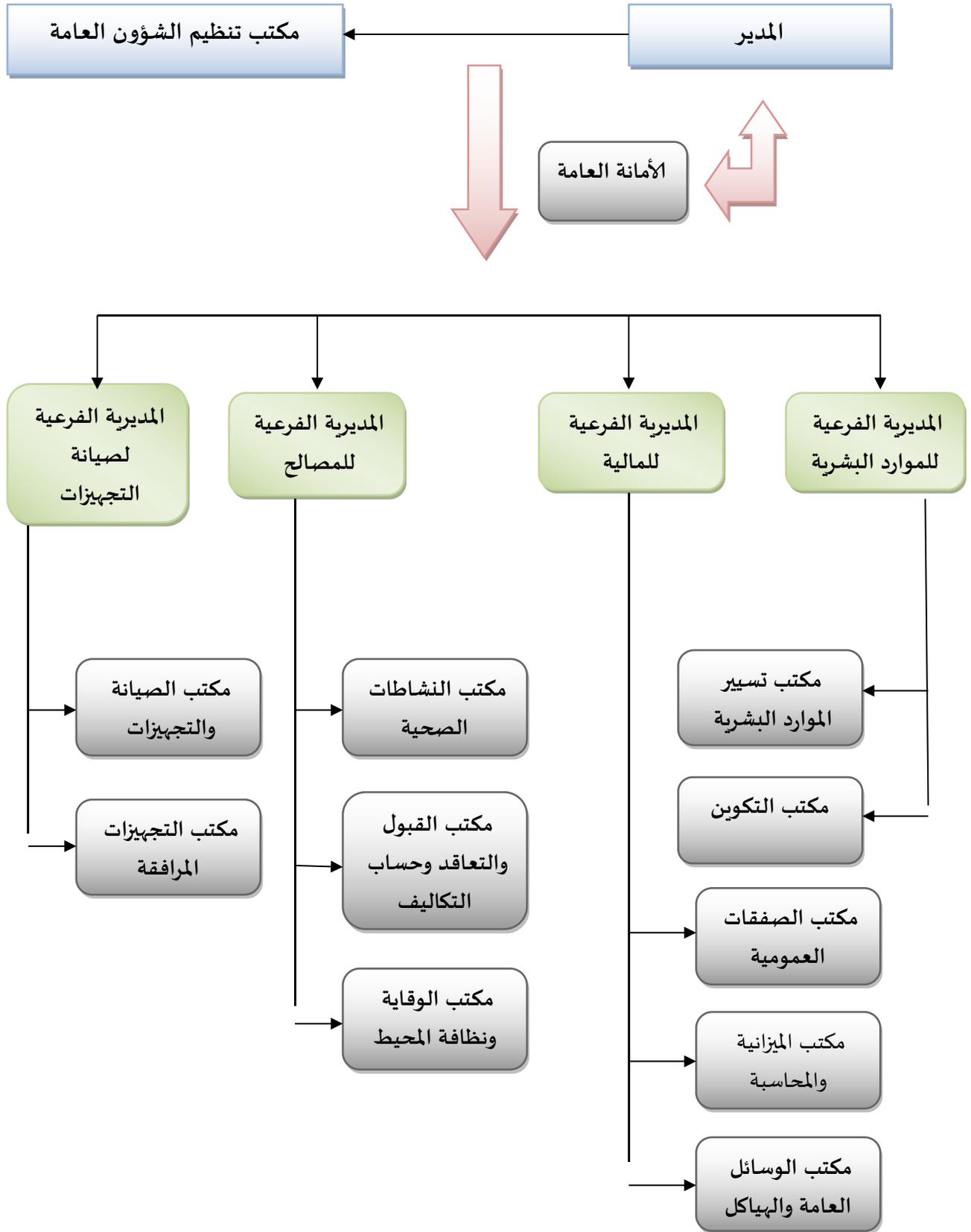
<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ بتاريخ 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 33، بتاريخ 2007/05/20، ص11.

رابعاً: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية:

وهي مديرية مكلفة بتجهيز كل الآلات والموارد الضرورية منها العتاد الطبي كأدوات الجراحة وسيارات الإسعاف ووسائل التدفئة وللقيام بهذه المهام وضع تحت تصرفها مكتبين لضمان السير الحسن للأعمال وتتكون من المكاتب التالية:

مكتب صيانة والتجهيزات الطبية ،مكتب صيانة التجهيزات المرفقة.

الشكل 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوية سيدي لخضر



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

نظرا للدور الذي يلعبه التكوين بالمؤسسات الصحية العمومية، سنحاول تسليط الضوء على البرامج التكوينية المعتمدة والمخصصة لكل سلك من تصنيفات الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية سيدي لخضر.

أولاً: أنواع التكوينات المتاحة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

يمكن أن نلخص تصميم البرنامج التكويني المخصص للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر حسب كل سلك (أطباء-شبه طبي- إداريين-عمال مهنيين) في الجداول الآتية:

1. البرنامج التكويني لسلك الأطباء:

الجدول 03: البرنامج التكويني لسلك الأطباء

الإطارات+الأطباء المختصين	تصميم البرنامج
سلك الأطباء	العينة المستهدفة
-خارج الوطن ( من شهر إلى 3 أشهر) (خاص بالأطباء المختصين). -داخل المؤسسة (على حسب رزنامة الوزارة الوصية)	مكان ومدة البرنامج التكويني
محاضرات	المساعدات المنهجية والبيداغوجية
-الحاسوب الالكتروني-الأفلام والشرائط- تقنية zoom	المساعدات التكوينية
-تحسين معارفهم ومؤهلاتهم في مجال تخصصهم وتنمية معارفهم. -تعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ودورهم في التنمية الشاملة.	الأهداف الكلية للتكوين
-تحديد محتويات التقنيات البشرية المستحدثة. -التحكم في الأدوات والأجهزة الطبية وصيانتها. -فهم ميكانيزمات عملية الاتصال بين الطبية والمريض والعلاقة الإنسانية بينهما.	الأهداف الجزئية للتكوين

المصدر: مكتب التكوين بالمؤسسة محل الدراسة

وحسب رئيس مكتب التكوين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر محل الدراسة:

إن المؤسسة الصحية تقوم بتطبيق مخطط التكوين السنوي والذي يكون مسطر من طرف الوزارة الوصية وبعض المواضيع الإضافية وذلك حسب دراسة مكتب التكوين الخاص بالمؤسسة حول الفئات المعينة والرتب المستهدفة من أجل تكوينهم وتحسين مستواهم وهذا بعد موافقة المدير الفرعي للموارد البشرية واللجنة الخاصة بالتكوين المنشأة على مستوى المؤسسة وموافقة المجلس الطبي على ذلك.

المبحث الثاني: منهجية البحث وعرض وتحليل النتائج:

المطلب الأول: منهجية البحث:

#### 1-منهج البحث:

أن المناهج على اختلافها تسعى بشكل صحيح ومسطر إلى وضع الموضوع في إطاره الإيجابي، قصد التحكم في حيثياته وتبسيطه قدر الإمكان، فالمنهج العلمي عموماً هو: "مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقراء الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض والتحقق من صحتها وإجراء التجارب واستخدام أساليب القياس الدقيقة والتحليل الإحصائي للبيانات".<sup>1</sup> استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالطريقة المسحية لملاءمته لهذه الدراسة وأهدافها وذلك للتعرف على دور التكوين في تحسين أداء الموظفين.

إذن المنهج الذي اتبعناه لدراسة الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر بأنه دراسة للوقائع السائدة المرتبطة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع.<sup>2</sup> ويساعد هذا المنهج على تبسيطاً للظاهرة محل الدراسة، بطريقة منظمة والبحث عن الاتجاهات و الميولات الكامنة داخل تلك الآراء والحقائق من أجل توظيف هذه الاستنتاجات لصالح البحث.

#### 2-مجتمع وعينة البحث:

##### 2-1-مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث أنه "جمع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء والذين يكونون موضوع مشكلة البحث، يجب أن يشمل مجتمع البحث عن النقاط التالية:

- احتوائه على جميع الفئات التي تدخل في البحث، ويشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي.
- مراعاة عدم تكرار الأشخاص أو بعض عينة البحث.

<sup>1</sup> محمد حسنعلاوي، مناهج البحث العلمي فيتب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص103.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان، فيمناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص22.

## 2-2-عينة البحث:

إن العينة هي النموذج الأولي الذي يعتمد عليه الباحث لإنجاز العمل الميداني فهي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة مجتمع البحث.

فالعينة إذا هي " جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة تكون أشخاصا كما تكون أحياء أو شوارعا أو مدن أو غير ذلك<sup>1</sup>.  
تمت دراسة أجريت على موظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر، والذي بلغ عددهم 20 موظف.

## 3- مجالات البحث:

3-1-المجال الزمني:انقسم المجال الدراسي الذي قمنا به في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

3-1-1-المرحلة الأولى: قسم خاص بالخلفية النظرية والدراسات السابقة وتحديد الإطار العام للدراسة حيث شرعت في الإنجاز في الفترة الممتدة من بداية جانفي 2024 إلى غاية منتصف مارس 2024  
3-1-2-المرحلة الثانية: قسم خاص بالجانب التطبيقي امتدت ابتداء من تاريخ أبريل 2024 إلى غاية ماي 2024، ليتم التعرف الميداني على كل من مجتمع الدراسة بصفة عامة، والتعرف على عينة الدراسة بصفة خاصة.

3-2-المجال المكاني: أما بالنسبة للمجال المكاني للدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة فقد كانت ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي لخضر

## 4- أدوات البحث:

لقد تم استخدام في هذه الدراسة أداة والمتمثلة في الاستمارة الاستبيان التي تقيس متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في تحسين تسيير المنشآت ، وقد قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول:برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل، وتضم 07 عبارات

المحور الثاني:التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين، وتضم 07 عبارات

المحور الثالث:مساهمة المهارات الجديدة التي يكتسبها في التكوين في حسن سلوك العمال، وتضم 07 عبارات

<sup>1</sup>رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3 ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص334.

الصدق وثبات أداة الدراسة:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (01) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المطبق على عينة التجربة الاستطلاعية:

جدول رقم (01): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم

معامل الصدق	معامل الثبات	الصدق والثبات محاوير الاستبيان
0.90	0.79	المحور الأول
0.89	0.88	المحور الثاني
0.90	0.85	المحور الثالث
0.89	0.84	الاستبيان ككل

من الجدول أعلاه، نتوصل إلى أن مستوى مقبول لمعامل الثبات والصدق الذاتي للاستبيان المستخدم، تفسير للقيم:

- معامل الثبات: يشير إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان عبر الزمن وقدرته على إعطاء نتائج متسقة. قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1 زادت موثوقية الاستبيان. في هذه الحالة، القيم المذكورة تدل على وجود درجة عالية من الثبات في نتائج الاستبيان لكل من المحاور الثلاثة والاستبيان ككل، حيث تتراوح قيم المعامل بين 0.79 و0.88.

- معامل الصدق: يشير إلى مدى دقة الاستبيان في قياس ما يقصد قياسه. قيمة معامل الصدق تتراوح أيضاً بين 0 و1، وكلما اقتربت القيمة من 1 زادت دقة الاستبيان. في هذه الحالة، القيم المذكورة تشير إلى وجود درجة عالية من الصدق في نتائج الاستبيان لكل من المحاور الثلاثة والاستبيان ككل، حيث تتراوح قيم المعامل بين 0.89 و0.90.

بشكل عام، يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في جمع البيانات المرتبطة بالمحاور المذكورة، حيث يوفر درجة جيدة من الثبات والصدق. ومع ذلك، يجب مراعاة العوامل الأخرى المتعلقة بتصميم الاستبيان وعينة الدراسة وسياق الاستخدام لتحقيق نتائج موثوقة ودقيقة.

5-الوسائل الإحصائية

❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 25) وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

- 1- تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل متغيرات الدراسة والخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
  - 2- حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من أجل وصف متغيرات الدراسة.
  - 3- استخدام المتوسط المرجح لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة ومستوى تقييمهم لعبارات الاستبيان.
- ❖ درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان:

الجدول رقم (05): يوضح درجات الخيارات لاستمارة الاستبيان

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1.79-0.1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.40	5-4.2	المتوسط المرجح

المصدر: إعداد الطالب

#### صدق وثبات أداة الدراسة الأساسية:

جدول رقم (06): يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للدراسة الأساسية

معامل الصدق	معامل الثبات	الصدق والثبات	معايير الاستبيان
0,977	0,956		المحور الأول
0,917	0,842		المحور الثاني
0,933	0,871		المحور الثالث
0,959	0,921		الاستبيان ككل

في ضوء البيانات الواردة في جدول رقم (03) والذي يوضح نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي للدراسة الأساسية، يتضح أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق. فقد بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.9210، بينما بلغ معامل الصدق الذاتي 0.959. كما تراوحت قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان بين 0.842 و0.9560، في حين تراوحت قيم معامل الصدق الذاتي بين 0.917 و0.977. هذه القيم المرتفعة لمعاملات الثبات والصدق تؤكد على جودة الأداة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بشكل موثوق وصادق، مما يعزز من ثقة الباحث في النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات المبحوثين على هذا الاستبيان.

#### الاتساق الداخلي للمحاور:

جدول رقم (07): يبين نتائج معاملات الاتساق الداخلي بين المحاور

المحاور	برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل	التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين.	تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها في التكوين في حسن سلوك العمال
برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل	—	0,909	0,812
التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين.	0,909	—	0,815
تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها في التكوين في حسن سلوك العمال	0,812	0,815	—

من الجدول المعطى، يمكن استنتاج النتائج التالية لمعاملات الاتساق الداخلي بين المحاور: تظهر نتائج التحليل أن برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل، حيث أن معامل الاتساق الداخلي مع نفس المحور يبلغ 0.9090، ومع المحور "التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين" يبلغ 0.812. أما بالنسبة للمحور الذي يتناول التكوين المعرفي وأثره على تحسين أداء العاملين، فإن معامل الاتساق الداخلي مع نفس المحور يبلغ 0.9090، ومع المحور "برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل" يبلغ 0.815. كما تبين أن المهارات الجديدة المكتسبة خلال التكوين تساهم في تحسين سلوك العمال،

حيث أن معامل الاتساق الداخلي مع المحور "برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل" يبلغ 0.812، ومع المحور "التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين" يبلغ 0.815.

تظهر نتائج هذا التحليل اتساقًا داخليًا قويًا بين المحاور أداة الدراسة

#### 6- صعوبات البحث

لا يكاد يخلو أن يحث علي من عقبات لأنه يتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة به بطريقة علمية بحتة، والصعوبات وجب على أي باحث تذليلها ومن بينما صادفنا في هذا البحث نذكر:

-عدم إرجاع بعض الاستثمارات الموجهة للممارسين المختبرين.

-عدم قبول بعض الموظفين الإجابة على هذا الاستبيان إلا بعد إقناعهم.

#### المطلب الثاني: عرض و تحليل و مناقشة النتائج:

##### 1- عرض و تحليل النتائج

##### ❖ تفرغ و تحليل البيانات:

سوف نحاول من خلال هذا الجزء تحليل البيانات المستقاة من إجابات عينة الدراسة عن الاستبيانات التي تمّ توزيعها عليها:

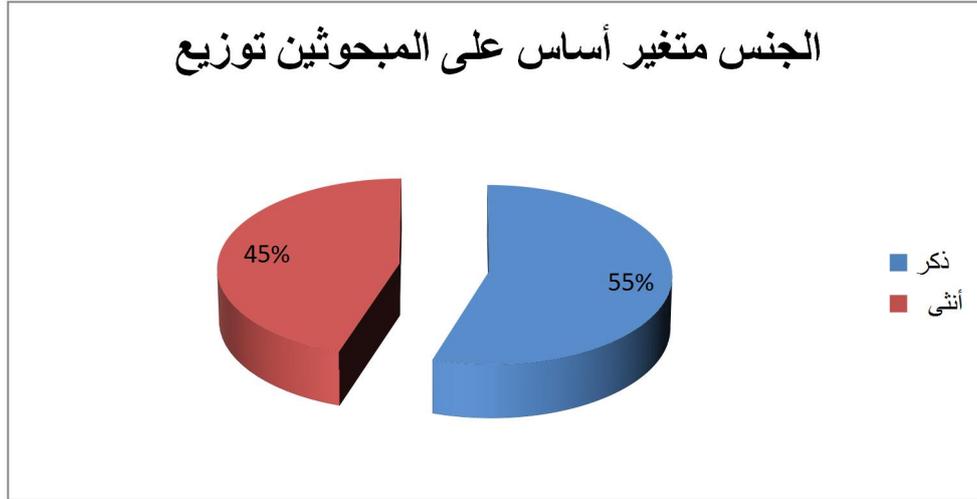
❖ تحليل البيانات الشخصية: نقوم من خلال هذا العنصر بوصف عينة الدراسة من خلال التطرق إلى المميزات الشخصية لها من حيث الجنس والسن والخبرة المهنية.

##### 1- توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.

النسب %	التكرار	الاحتمالات
55%	11	ذكر
45%	9	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس.

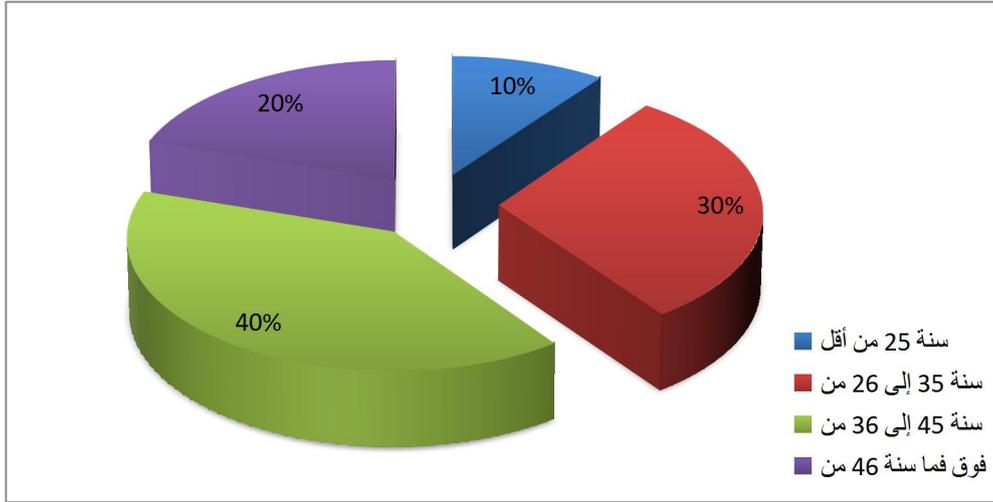
فيما يتعلق بتوزيع المبحوثين على أساس متغير الجنس، تُظهر البيانات الواردة أن عدد الذكور كان أكبر من عدد الإناث في هذه الدراسة. فقد بلغ عدد الذكور 33 مشاركًا، بنسبة 55% من إجمالي العينة البالغ قوامها 60 مشاركًا. بينما بلغ عدد الإناث 27 مشاركة، بنسبة 45%.

#### 2- توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن.

النسب	التكرار	الاحتمالات
10%	2	أقل من 25 سنة
30%	6	من 26 إلى 35 سنة
40%	8	من 36 إلى 45 سنة
20%	4	من 46 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن.

يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن النتائج التالية: الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة هي الأكبر تمثيلاً بنسبة 40%، تليها الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بنسبة 30%، تأتي بعد ذلك الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق بنسبة 20%، أخيراً، الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تضم 2 من المبحوثين، مما يمثل 10% من إجمالي العينة. مع ملاحظة أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة هي الأكثر تفاعلاً وتأثراً بالموضوع محل الدراسة.

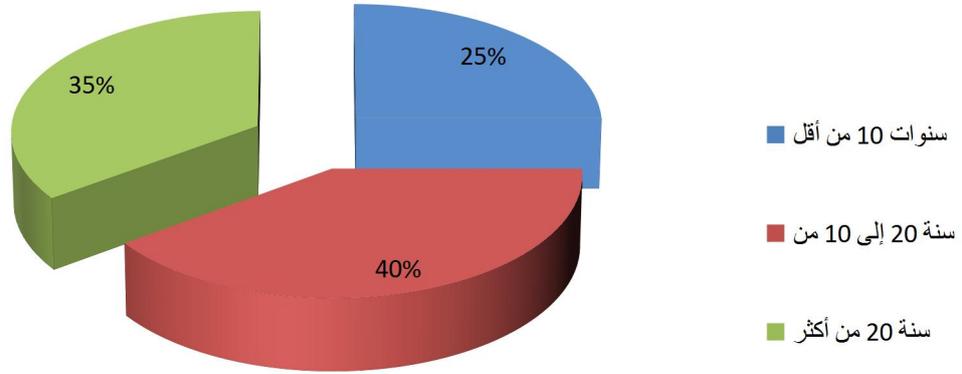
### 3- توزيع المبحوثين حسب منغير الخبرة :

الجدول رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين على أساس متغير السن.

النسب	التكرار	الاحتمالات
25%	5	أقل من 10 سنة
40%	8	من 10 إلى 20 سنة
35%	7	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

### الخبرة أساس على المبحوثين توزيع



الشكل رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين على أساس الخبرة .

يوضح التوزيع على أساس متغير الخبرة النتائج التالية:

الفئة أقل من 10 سنوات جاءت بنسبة 25%، تليها الفئة أكثر من 20 سنة خبرة بنسبة 35%، تأتي بعد ذلك الفئة من 10 إلى 20 سنة خبرة بنسبة 40%، ، فالملاحظ أن النسب متقاربة بين الفئات الثلاث فيما يخص متغير الخبرة

المحور الأول: برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل

الترقيم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	ترتيب
01	تمنح المؤسسة برامج تدريبية في مجال العمل	0,770	4,48	موافق تماما	3
02	برامج تساهم في زيادة قوة التحكم الخاصة في العمل	0,332	4,88	موافق تماما	1
03	لاحظت تحسناً في مستوى الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤوليات بعد المشاركة في برامج التدريب (أولئك الذين شاركوا في برامج تدريبية)	1,145	4,32	موافق تماما	5
04	شعرت بأنني أستطيع التحكم بالعمل بشكل أفضل بعد المشاركة في برامج التدريب	0,458	4,72	موافق تماما	2
05	لاحظت زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بعد المشاركة في برامج التدريب	0,645	4,40	موافق تماما	6
06	برامج التدريب تساهم في تطوير مهارات القيادة والتحكم في العمل لدى المشاركين	1,085	4,48	موافق تماما	4
07	أنصح بتوفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قوة التحكم في العمل	0,936	4,28	موافق تماما	7

يشير الجدول إلى تقييم أثر برامج التكوين على زيادة قوة التحكم في العمل بناءً على متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لمجموعة من العبارات التي تعكس جوانب مختلفة لهذا التأثير. فيما يلي تحليل ومناقشة للنتائج:

1. أعلى العبارات تقييماً:

- العبارة "برامج تساهم في زيادة قوة التحكم الخاصة في العمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري منخفض (0.332)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين حول فعالية البرامج في تعزيز قوة التحكم في العمل.

- العبارة "شعرت بأني أستطيع التحكم بالعمل بشكل أفضل بعد المشاركة في برامج التدريب" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.72 وانحراف معياري 0.458، مما يعكس تأكيد المشاركين على تأثير البرامج في تحسين قدرتهم على التحكم في العمل.

### 2. العبارات متوسطة التقييم:

- "تمنح المؤسسة برامج تدريبية في مجال العمل" و"برامج التدريب تساهم في تطوير مهارات القيادة والتحكم في العمل لدى المشاركين" حصلتا على متوسط حسابي 4.48، مع انحراف معياري 0.770 و1.085 على التوالي. هذا يشير إلى رضا جيد بين المشاركين عن توفر البرامج التدريبية وتأثيرها على تطوير مهارات القيادة والتحكم.

- "لاحظت تحسناً في مستوى الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤوليات بعد المشاركة في برامج التدريب" حصلت على متوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 1.145، مما يدل على تفاوت في الآراء حول هذا التأثير، رغم وجود اتفاق عام على التحسن.

### 3. أقل العبارات تقييماً:

- العبارة "أنصح بتوفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قوة التحكم في العمل" حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري 0.936، رغم أن المتوسط لا يزال مرتفعاً ويعكس موافقة تامة بشكل عام.

- "لاحظت زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بعد المشاركة في برامج التدريب" حصلت على متوسط حسابي 4.40 وانحراف معياري 0.645، مما يشير إلى أن تأثير التدريب على الرضا الوظيفي ملحوظ لكنه أقل مقارنةً بالجوانب الأخرى مثل التحكم في العمل والثقة بالنفس.

### مناقشة:

- توحيد الآراء: جميع العبارات حصلت على تقييم "موافق تماماً"، مما يدل على اتفاق كبير بين الباحثين حول أهمية برامج التكوين في تعزيز مختلف جوانب التحكم في العمل.

- التأثير الأكبر: تركزت التأثيرات الأكثر وضوحاً في مجالات التحكم المباشر بالعمل وزيادة الثقة بالنفس وتحمل المسؤوليات، مما يشير إلى أن البرامج التدريبية فعالة بشكل خاص في هذه المجالات.

- الرضا الوظيفي والتوصيات: رغم أن العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي والتوصيات جاءت في مراتب أقل، إلا أن التقييمات المرتفعة تشير إلى تأثير إيجابي لا يمكن تجاهله، مع وجود بعض التفاوت في الآراء.

بشكل عام، تعكس النتائج أهمية وفعالية برامج التكوين في تحسين التحكم في العمل وزيادة الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤوليات، مما يعزز من أداء العاملين ويحقق رضاهم المهني.

المحور الثاني: التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين

الترقيم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	ترتيب
01	شاركت في برامج التكوين المعرفي المقدمة في مجال عملك	0,768	4,55	موافق تماما	4
02	لاحظت تحسناً في مستوى أداءك في العمل بعد المشاركة في برامج التكوين المعرفي	0,768	4,44	موافق تماما	5
03	زادت مهاراتي ومعرفتك في مجال عملك بفعل برامج التكوين المعرفي	0,712	4,56	موافق تماما	3
04	استطعت تطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبتها من برامج التكوين المعرفي في مواقف العمل العملية	0,700	4,64	موافق تماما	2
05	لاحظت تحسناً في جودة العمل الذي أقوم به بفضل برامج التكوين المعرفي	0,748	4,38	موافق تماما	6
06	التكوين المعرفي يساهم في تعزيز الابتكار والتطوير في مجال عملك	0,614	4,72	موافق تماما	1
07	أوصي بتوفير فرص التكوين المعرفي للعاملين لتحسين أدائهم	0,748	4,32	موافق تماما	7

يشير الجدول إلى تقييم أثر التكوين المعرفي على تحسين أداء العاملين بناءً على متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لمجموعة من العبارات التي تعكس جوانب مختلفة لهذا التأثير. فيما يلي تحليل ومناقشة للنتائج:

1. أعلى العبارات تقييماً:

- العبارة "التكوين المعرفي يساهم في تعزيز الابتكار والتطوير في مجال عملك" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري منخفض (0.614)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين حول أهمية التكوين المعرفي في تعزيز الابتكار والتطوير في العمل.

- العبارة "استطعت تطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبتها من برامج التكوين المعرفي في مواقف العمل العملية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.64 وانحراف معياري 0.700، مما يعكس قدرة المشاركين على تطبيق ما تعلموه من البرامج المعرفية في العمل العملي.

**\*\*2. العبارات متوسطة التقييم:**

" - زادت مهاراتي ومعرفتي في مجال عملك بفعل برامج التكوين المعرفي" حصلت على متوسط حسابي 4.56 وانحراف معياري 0.712، مما يشير إلى رضا جيد بين المشاركين عن تأثير البرامج في زيادة مهاراتهم ومعرفتهم.

" - شاركت في برامج التكوين المعرفي المقدمة في مجال عملك" بمتوسط حسابي 4.55 وانحراف معياري 0.768، مما يعكس مشاركة واسعة في برامج التكوين المعرفي ورغبة في تحسين الأداء.

**3. العبارات الأقل تقييماً:**

- العبارة "لاحظت تحسناً في مستوى أداءك في العمل بعد المشاركة في برامج التكوين المعرفي" حصلت على متوسط حسابي 4.44 وانحراف معياري 0.768، مما يدل على اتفاق عام على التحسن في الأداء، وإن كان أقل مقارنةً بالجوانب الأخرى مثل الابتكار والتطبيق العملي.

" - لاحظت تحسناً في جودة العمل الذي أقوم به بفضل برامج التكوين المعرفي" حصلت على متوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.748، مما يشير إلى تحسن ملحوظ في جودة العمل بفضل التكوين المعرفي.

" - أوصي بتوفير فرص التكوين المعرفي للعاملين لتحسين أدائهم" حصلت على أدنى متوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري 0.748، رغم أن المتوسط لا يزال مرتفعاً ويعكس موافقة تامة بشكل عام.

**مناقشة:**

-توحيد الآراء: جميع العبارات حصلت على تقييم "موافق تماماً"، مما يدل على اتفاق كبير بين الباحثين حول أهمية التكوين المعرفي في تحسين أداء العاملين.

-التأثير الأكبر: تركزت التأثيرات الأكثر وضوحاً في تعزيز الابتكار والتطوير وتطبيق المعرفة والمهارات في مواقف العمل العملية، مما يشير إلى أن التكوين المعرفي فعال بشكل خاص في هذه المجالات.

-التحسن في الأداء: العبارات المتعلقة بتحسين الأداء وجودة العمل جاءت في مراتب أقل، ولكنها لا تزال تعكس تأثيراً إيجابياً واضحاً للتكوين المعرفي.

-التوصيات: التوصية بتوفير فرص التكوين المعرفي للعاملين جاءت في أدنى مرتبة، مما يشير إلى أن هذه النقطة قد تكون مفهومة ضمناً من قبل المشاركين أو أن هناك رضا عام عن الفرص المتاحة حالياً بشكل عام، تعكس النتائج أهمية وفعالية التكوين المعرفي في تحسين أداء العاملين، خاصة في جوانب الابتكار والتطوير وتطبيق المهارات في العمل، مما يعزز من جودة العمل والأداء العام للعاملين.

المحور الثالث تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها في التكوين في حسن سلوك العمال

الترقيم	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقييم	ترتيب
01	شاركت في برامج التكوين التي تهدف إلى اكتساب مهارات جديدة	0,500	4,60	موافق تماما	2
02	لاحظت تحسناً في سلوكي في العمل بعد اكتسابي للمهارات الجديدة من برامج التكوين	0,510	4,52	موافق تماما	4
03	استخدمت المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين في سياق عملي	1,225	4,00	موافق	6
04	لاحظت تحسناً في تعاملي مع زملائي وفريق العمل بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين	0,500	4,65	موافق تماما	1
05	لاحظت تحسناً في قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين	0,507	4,56	موافق تماما	5
06	أعتقد أن المهارات الجديدة التي اكتسبتها في التكوين تساهم في تحسين الأداء العام للعمال في المؤسسة	1,248	3,84	موافق	7
07	أوصي بتوفير فرص التكوين لاكتساب المهارات الجديدة للعمال لتحسين سلوكهم	0,507	4,56	موافق تماما	3

يشير الجدول إلى تقييم أثر المهارات الجديدة المكتسبة من التكوين على سلوك العمال بناءً على متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لمجموعة من العبارات التي تعكس جوانب مختلفة لهذا التأثير. فيما يلي تحليل ومناقشة للنتائج:

1. أعلى العبارات تقييماً:

- العبارة "لاحظت تحسناً في تعاملي مع زملائي وفريق العمل بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري منخفض (0.500)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين حول تأثير المهارات الجديدة في تحسين العلاقات والتعاون مع الزملاء وفريق العمل.

- العبارة "شاركت في برامج التكوين التي تهدف إلى اكتساب مهارات جديدة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.60 وانحراف معياري 0.500، مما يعكس مشاركة واسعة في برامج التكوين وتأكيد على اكتساب مهارات جديدة.

### 2. العبارات متوسطة التقييم:

- "أوصي بتوفير فرص التكوين لاكتساب المهارات الجديدة للعمال لتحسين سلوكهم" و"لاحظت تحسناً في قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين" حصلنا على متوسط حسابي 4.56 وانحراف معياري 0.507، مما يشير إلى رضا جيد عن تأثير المهارات الجديدة في تحسين السلوك والقدرات العملية.

- "لاحظت تحسناً في سلوكي في العمل بعد اكتسابي للمهارات الجديدة من برامج التكوين" حصلت على متوسط حسابي 4.52 وانحراف معياري 0.510، مما يعكس تأثيراً إيجابياً ملموساً للمهارات الجديدة على السلوك في العمل.

### 3. العبارات الأقل تقييماً:

- العبارة "استخدمت المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين في سياق عملك" حصلت على متوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 1.225، مما يشير إلى بعض التفاوت في استخدام المهارات الجديدة في سياق العمل العملي، رغم الموافقة العامة.

- العبارة "أعتقد أن المهارات الجديدة التي اكتسبتها في التكوين تساهم في تحسين الأداء العام للعمال في المؤسسة" حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري 1.248، مما يدل على تباين أكبر في الآراء حول تأثير المهارات الجديدة على الأداء العام للعمال.

### مناقشة:

- توحيد الآراء: معظم العبارات حصلت على تقييم "موافق تماماً"، مما يدل على اتفاق كبير بين المبحوثين حول أهمية التكوين في اكتساب مهارات جديدة وتحسين السلوك في العمل.

- التأثير الأكبر: تركزت التأثيرات الأكثر وضوحاً في تحسين التعامل مع الزملاء وفريق العمل واكتساب مهارات جديدة، مما يشير إلى أن التكوين يساهم بشكل كبير في تعزيز بيئة العمل التعاونية.

- التحسن في القدرات العملية: العبارات المتعلقة بتحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات وتوصية بتوفير فرص التكوين جاءت في مراتب متوسطة، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا لا يمكن تجاهله.

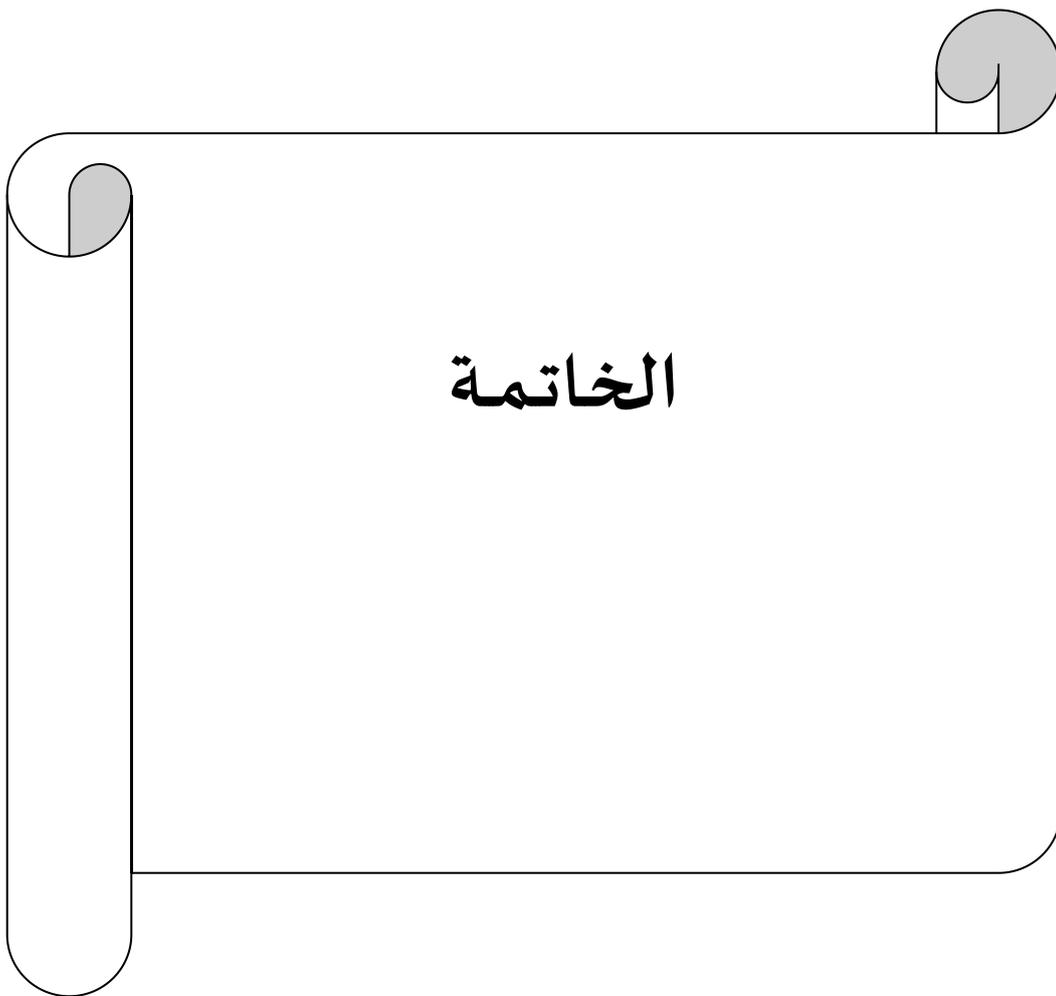
- التفاوت في الآراء: العبارات المتعلقة باستخدام المهارات الجديدة في العمل وتحسين الأداء العام للعمال أظهرت تفاوتًا أكبر في الآراء، مما يشير إلى وجود تحديات أو اختلافات في كيفية تطبيق المهارات المكتسبة وتحقيق التحسينات المرجوة.

بشكل عام، تعكس النتائج أهمية وفعالية التكوين في تحسين سلوك العمال واكتسابهم مهارات جديدة، مع التركيز على تحسين العلاقات داخل فريق العمل وقدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات. إلا أن هناك حاجة لمزيد من التركيز على كيفية تطبيق هذه المهارات في العمل العملي وتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء العام.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا بالمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تتكون من 20 موظفا و من خلال الاستقراء الشامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة، يمكن الاستنتاج بان التكوين عنصر مهم في هذه المؤسسة ما يظهر الأثر الواضح و البارز للتكوين و تأثيره على الأداء الوظيفي، بحيث إن الأداء المتناسق من بين الوظائف المختلفة و بالخصوص الوظائف التي يلعب فيها العنصر البشري الدور البارز في تقديم الخدمة.

فبالتكوين المنتظم و المنسق يتحسن الأداء على مستوى الموظف و على المؤسسة ككل .



الخاتمة

بمرور الزمن، أصبحت المؤسسات تدرك أن أهم مورد لديها هو الموارد البشرية. فالعمال هم الذين يجسدون روح المؤسسة ويحققون أهدافها، ولذا فإن استثمار المؤسسات في تطوير وتحسين قدراتهم يعد أمراً حيوياً وضرورياً لنجاحها المستقبلي.

تناولنا في هذه الدراسة ثلاث فرضيات أساسية، وقد برزت نتائجنا النهائية واضحة ومبهجة. فبرامج التدريب والتطوير ليست مجرد استثمارات جانبية، بل هي استثمارات أساسية للمؤسسة. إن تعزيز مهارات العمال وتطوير قدراتهم ليس فقط يعزز أداء الفرد، بل يسهم أيضا في تعزيز أداء المؤسسة بأكملها.

من خلال الاستثمار في برامج التدريب، تفتح المؤسسات أبواب التحسين المستمر والتطور الشامل. يتحول العمال إلى أصحاب مهارات متعددة ومرنين، قادرين على التكيف مع التحديات المستقبلية بسلاسة وثقة. كما تعمل هذه البرامج على تعزيز ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة وتحقيق التفوق التنافسي.

لذا، يجب أن تكون التدريبات وبرامج التطوير جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح والاستدامة. وعليه، فإن توجيه الجهود نحو تطوير الموارد البشرية يعد عملاً مستمراً ومستداماً، وهو ليس مجرد واجب أخلاقي، بل هو استثمار حقيقي في مستقبل المؤسسة وتطورها.

فلنكن رواداً في مجال تطوير الموارد البشرية، ولنبنئ مؤسسات قوية ومستدامة، حيث يتمتع كل فرد بفرصة

مناقشة الفرضيات:

مناقشة الفرضية الأولى: "برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل"

استناداً إلى الجدول المقدم، نستطيع تلخيص البيانات الرئيسية كالتالي:

- العبارة "برامج تساهم في زيادة قوة التحكم الخاصة في العمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.88) مع أدنى انحراف معياري (0.332). هذا يعكس توافقاً كبيراً بين المشاركين حول تأثير البرامج التدريبية في زيادة قوة التحكم في العمل.

- العبارة "شعرت بأنني أستطيع التحكم بالعمل بشكل أفضل بعد المشاركة في برامج التدريب" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.458)، مما يعزز الفرضية بأن برامج التكوين تزيد من قوة التحكم في العمل.

- العبارة "لاحظت تحسناً في مستوى الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤوليات بعد المشاركة في برامج التدريب" حصلت على متوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري أعلى (1.145). هذا يشير إلى وجود تحسينات ملموسة في الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤوليات، على الرغم من وجود تفاوت بين المشاركين.

- العبارة "برامج التدريب تساهم في تطوير مهارات القيادة والتحكم في العمل لدى المشاركين" حصلت على متوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (1.085)، مما يؤكد دور برامج التدريب في تطوير مهارات القيادة والتحكم.

- العبارة "لاحظت زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بعد المشاركة في برامج التدريب" حصلت على متوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.645)، مما يشير إلى تأثير إيجابي لبرامج التدريب على الرضا الوظيفي.

- العبارة "أنصح بتوفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قوة التحكم في العمل" جاءت في أدنى مرتبة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.936)، مما يعكس تأييداً عاماً للفكرة، وإن كانت أقل مقارنةً بباقي العبارات.

تدعم النتائج الفرضية بأن برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل. تعكس التقييمات العالية والمتوسطات الحسابية المرتفعة رضا المشاركين عن البرامج وتأثيرها الإيجابي على أدائهم وثقتهم بأنفسهم. لتحقيق أقصى استفادة من هذه البرامج، يجب الاهتمام بالتفاوت في الفعالية وتقديم برامج مخصصة تعزز جميع جوانب التحكم في العمل.

مناقشة الفرضية الثانية: "التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين"

استناداً إلى الجدول المقدم، نستطيع تلخيص البيانات الرئيسية كالتالي:

- العبارة "التكوين المعرفي يساهم في تعزيز الابتكار والتطوير في مجال عملك" حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.72) مع أدنى انحراف معياري (0.614). يعكس هذا الاتفاق القوي بين المشاركين حول تأثير التكوين المعرفي في تعزيز الابتكار والتطوير.

- العبارة "استطعت تطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبتها من برامج التكوين المعرفي في مواقف العمل العملية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.700)، مما يعكس قدرة المشاركين على تطبيق ما تعلموه عملياً في بيئة العمل.

- العبارة "زادت مهاراتي ومعرفتي في مجال عملك بفعل برامج التكوين المعرفي" حصلت على متوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.712)، مما يشير إلى رضا جيد عن تأثير التكوين المعرفي في زيادة المهارات والمعرفة.

- العبارة "شاركت في برامج التكوين المعرفي المقدمة في مجال عملك" بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.768)، مما يعكس مشاركة واسعة في برامج التكوين ورغبة في تحسين الأداء.

- العبارة "لاحظت تحسناً في مستوى أداءك في العمل بعد المشاركة في برامج التكوين المعرفي" حصلت على متوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.768)، مما يدل على اتفاق عام على التحسن في الأداء.

- العبارة "لاحظت تحسناً في جودة العمل الذي أقوم به بفضل برامج التكوين المعرفي" حصلت على متوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.748)، مما يشير إلى تحسن ملحوظ في جودة العمل بفضل التكوين المعرفي.

تدعم النتائج الفرضية بأن التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين. تعكس التقييمات العالية والمتوسطات الحسابية المرتفعة رضا المشاركين عن البرامج وتأثيرها الإيجابي على أدائهم، مع التركيز على تعزيز الابتكار وتطبيق المعرفة والمهارات. لتحقيق أقصى استفادة من هذه البرامج، يجب الاهتمام بالتفاوت في الفعالية وتقديم برامج مخصصة تلبى احتياجات العاملين المختلفة.

مناقشة الفرضية الثالثة: تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها في التكوين في حسن سلوك العمال

استناداً إلى الجدول المقدم، نستطيع تلخيص البيانات الرئيسية كالتالي:

1. العمال الذين شاركوا في برامج التدريب يلاحظون تحسناً في سلوكهم بعد اكتسابهم للمهارات الجديدة.
2. يستخدم العمال المهارات التي اكتسبوها في سياق عملهم، مما يشير إلى فعالية تطبيق هذه المهارات.
3. تعتبر المهارات الجديدة مفيدة في تحسين العلاقات مع الزملاء وفرق العمل.
4. العمال يلاحظون تحسناً في قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبوها.

يشير التحليل إلى أن هناك دلائل تدعم الفرضية بأن المهارات الجديدة التي يكتسبها العمال في التدريب تساهم في تحسين سلوكهم في مكان العمل. يمكن أن تكون هذه المهارات مفيدة في تعزيز التواصل، وتحسين الأداء، وزيادة القدرة على حل المشكلات، مما يعزز تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

#### النتائج العامة:

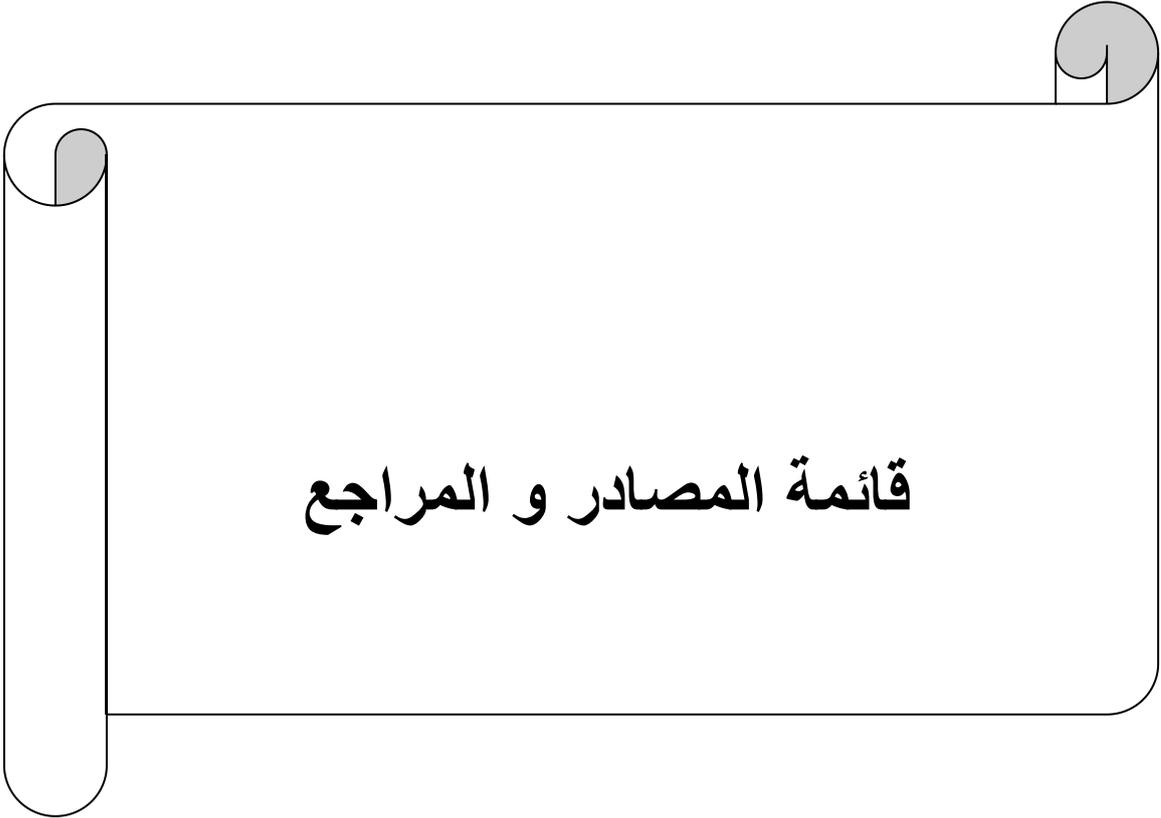
بناءً على التحليل الشامل للفرضيات الثلاثة، يمكن تلخيص النتائج العامة كما يلي:

- يظهر أن برامج التدريب تلعب دورًا حاسمًا في تطوير مهارات العمال، سواء كانت مهارات القيادة، المعرفة الفنية، أو المهارات الشخصية مثل الثقة بالنفس وقدرة حل المشكلات.
- هذا التطوير يعزز قدرة العمال على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، مما يساهم في تحسين أداءهم العملي وزيادة إنتاجيتهم.
- يتأكد من البيانات أن اكتساب المهارات الجديدة يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العمال في مكان العمل، مما يعكس التحسن في التفاعل مع الزملاء وفرق العمل.
- هذه المهارات تزيد من مستوى التعاون والتفاهم في الفرق، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تناغمًا وإنتاجية.
- يُظهر التحليل أن تطوير مهارات العمال ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة بشكل عام.
- إذا كان العمال يتمتعون بمهارات قيادية متقدمة وقدرة على التحكم في العمل، فإنهم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر.
- يعزز الاستثمار في برامج التدريب وتطوير المهارات العمالية القدرة التنافسية للمؤسسات ويعمل على بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

#### التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ينبغي على المؤسسات زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لموظفيها، وتوفير فرص لاكتساب المهارات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز التفوق في العمل.
- يجب تصميم برامج التدريب بشكل شامل يغطي مجموعة متنوعة من المهارات الفنية والشخصية التي تساهم في تطوير القدرات الفردية وتحسين الأداء.
- يجب تشجيع العمال على التفاعل والتعاون داخل الفرق العملية من خلال تنظيم جلسات عمل جماعية وورش عمل تفاعلية.
- يمكن تنظيم فعاليات ترفيهية وتنمية مهارات التواصل وحل المشكلات لتعزيز التعاون بين الأفراد.
- يُنصح بتقديم مراجعات دورية لأداء الموظفين ومتابعة تطوّرهم في المهارات المكتسبة.

- 
- يجب تقديم تقييمات فردية تسمح للعمال بفهم نقاط القوة ونواحي التحسين في أدائهم، وتوجيههم نحو التطوير المستمر.
  - يُشجع على تحفيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، وتقديم الدعم للعمال لمواصلة تطوير مهاراتهم ومعرفتهم.
  - يمكن تنظيم جلسات تدريبية داخلية أو استخدام الموارد التعليمية عبر الإنترنت لتوفير فرص التعلم المستمر.
  - ينبغي استخدام النتائج الحالية في تحسين سياسات الموارد البشرية، مثل عمليات التوظيف وترقية الموظفين وتقديم الحوافز.
  - يمكن أن تُعتبر البيانات الخاصة بأداء الموظفين وتطويرهم في اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير الموارد البشرية.
  - من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات تعزيز الأداء العملي وبناء بيئة عمل مشجعة لتطوير القدرات والتحسين المستمر.



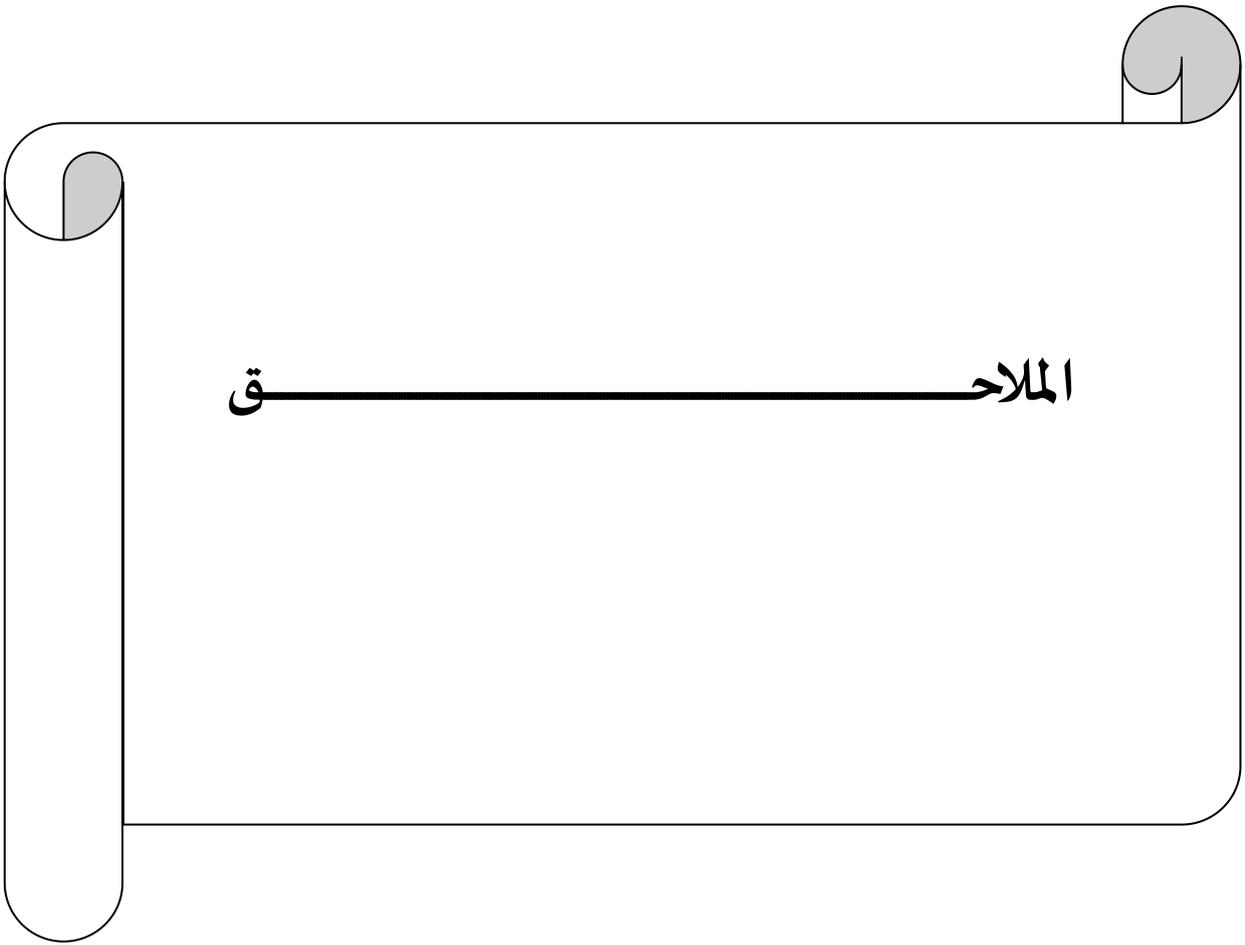
## قائمة المصادر و المراجع

1. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5 مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
3. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
4. أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2008.
5. إسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار افجر للنشر والتوزيع، 2007.
6. أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
7. بعجي سعاد ، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2007 .
8. بلال خلف السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
9. جنيفر جوي، ترجمة أحمد إصلاح، تنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية.
10. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. حسين عبد الحميد رشوان، في مناهج العلوم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
13. حمزاوي محمد السعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
14. حنا نصرالله إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
15. حنفي محمد سليمان – إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2003.
16. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر، سلطنة عمان، سنة 2015.
17. ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
18. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط

21. رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
22. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
23. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
24. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته، جامعة قسنطينة، طبعة 2، سنة 2010، ص 57.
26. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
27. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ط 01، ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. صورية زاوي، ميلود تومي، "دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الزائر، العدد 07، جوان 2010.
29. الطائي برعد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2008.
30. عامر خيضر الكبسي، التدريب الإداري و الأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1. نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الثقاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
31. عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
32. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين، مكتبة ابن سينا، مصر.
33. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
34. علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
35. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
36. علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1983.

37. علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.
38. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
39. عمار عيشي-اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد-دار أسامة للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2012 .
40. غريسي العربي، الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية: حالة المركز الجامعي معسكر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، وهران، الجزائر، 2000.
41. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.
42. فاروق البوهي، التخطيط التربوي التعليمي، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
43. لباس عقال، ميلود برني، مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى وطني حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفية الموارد البشرية، جامعة معسكر، الجزائر 15/14 ماي 2012.
44. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01 – 2012 للأستاذ والدكتور السعيد بربش والدكتورة نعيمة يحيوي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عنابة .
45. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
46. محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأعيح ،إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطلعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة 2014 .
47. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطبع و النشر، الإسكندرية، 2007.
48. محمد حسنعلاوي، مناهج البحث العلمي فيتب والرياضية وعلم النفس الرياضي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999 .
49. محمد راوية ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية القاهرة، الدار الجامعية للطبع و النشر، سنة 2009 .
50. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، سنة 2014.
51. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية : سلسلة وثائق الأساسيات الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.

52. محمد مصطفى الخرشوم و نبيل محمد مرسي ، إدارة أعمال المبادئ و المهارات ، مكتبة القسري ، الرياض ، الطبعة الثالثة ، سنة 1999.
53. محمود عبد اللطيف موسى، الدافعية للتكوين الإداري في ضوء التحديات العالمية، المجموعة العربية للتكوين والنشر، القاهرة مصر، 2012، .
54. مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، الطبعة الأولى ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الإسكندرية ، 2008.
55. مذكرة تخرج ماجستير أكاديمي بعنوان " دور التدريب والتكوين في تحسين أداء العنصر البشري" بلقيوس ناصرية وبن خيرة فاطمة- تخصص تسيير استراتيجي-جامعة مستغانم-2019-2020.
56. مرسوم تنفيذي رقم 140-07 المؤرخ بتاريخ 19/05/2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 33 بتاريخ 20/05/2007.
57. مصطفى محمد أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
58. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004.
59. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com> يوم 04-04-2024 على الساعة 19 سا00.
60. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
61. موسى محمد أبو حطب ،فاعلية نظام تقييم الأداء و أثره على مستوى أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009.
62. موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، أمين أحمد محبوب المومني ،هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية ، الطبعة الأولى ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
63. مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2003.
64. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.
65. يوسف بن محمد القبلان ،أسس التدريب مع تطبيقات في المملكة السعودية ، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 1992.
66. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.



الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس

❖ استمارة بحث

العنوان: دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المهم في إطار البحث الميداني المتضمن انجاز مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة ( X ) في المكان الذي ترونه مناسبا على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، ونحيطكم علما أن إجاباتكم هذه ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا في أغراض علمية بما يخدم البحث العلمي .

شكرا على تعاوانكم

السنة الجامعية 2024/2023

أولاً : البيانات الشخصية:

1-الجنس :

ذكر  أنثى

2- السن :

أقل من 25 سنة  من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة  من 46 سنة فما فوق

3-الخبرة :

أقل من 10 سنوات  - من 10 إلى 20 سنوات

أكثر من 20 سنة

المحور الأول: هل برامج التكوين تؤدي إلى زيادة قوة التحكم في العمل

الترقيم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تمنح المؤسسة برامج تدريبية في مجال العمل					
02	برامج تساهم في زيادة قوة التحكم الخاصة في العمل					
03	لاحظت تحسناً في مستوى الثقة بالنفس والقدرة على تحمل المسؤوليات بعد المشاركة في برامج التدريب (أو للزملاء الذين شاركوا في برامج تدريبية)					
04	شعرت بأنني أستطيع التحكم بالعمل بشكل أفضل بعد المشاركة في برامج التدريب					
05	لاحظت زيادة في مستوى الرضا الوظيفي بعد المشاركة في برامج التدريب					
06	برامج التدريب تساهم في تطوير مهارات القيادة والتحكم في العمل لدى المشاركين					
07	أنصح بتوفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قوة التحكم في العمل					

المحور الثاني: التكوين المعرفي يساهم في تحسين أداء العاملين

الترقيم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	شاركت في برامج التكوين المعرفي المقدمة في مجال عملك					
02	لاحظت تحسناً في مستوى أداءك في العمل بعد المشاركة في برامج التكوين المعرفي					
03	زادت مهاراتي ومعرفتك في مجال عملك بفعل برامج التكوين المعرفي					
04	استطعت تطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبتها من برامج التكوين المعرفي في مواقف العمل العملية					

					05	لاحظت تحسناً في جودة العمل الذي أقوم به بفضل برامج التكوين المعرفي
					06	التكوين المعرفي يساهم في تعزيز الابتكار والتطوير في مجال عملي
					07	أوصي بتوفير فرص التكوين المعرفي للعاملين لتحسين أدائهم

المحور الثالث: تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها في التكوين في حسن سلوك العمال

الترقيم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	شاركت في برامج التكوين التي تهدف إلى اكتساب مهارات جديدة					
02	لاحظت تحسناً في سلوكي في العمل بعد اكتسابي للمهارات الجديدة من برامج التكوين					
03	استخدمت المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين في سياق عملي					
04	لاحظت تحسناً في تعاملي مع زملائي وفريق العمل بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين					
05	لاحظت تحسناً في قدرتي على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفضل المهارات الجديدة التي اكتسبتها من برامج التكوين					
06	أعتقد أن المهارات الجديدة التي اكتسبتها في التكوين تساهم في تحسين الأداء العام للعمال في المؤسسة					
07	أوصي بتوفير فرص التكوين لاكتساب المهارات الجديدة للعمال لتحسين سلوكهم					

شكراً على تعاونكم

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكوين في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسيدي لخضر، فبعد التطرق للإطار النظري للموضوع اعتمدنا على الاستبيان كأداة للبحث العلمي .

فبعد معالجة و تحليل المعطيات و الإحصائيات توصلنا الى نتائج لاحظنا فيها أن هناك دور كبير للتكوين في تحسين أداء الموظفين الذي ينعكس بالإيجاب لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

التكوين –تحسين الأداء –الأداء

## Abstract

This study aims to highlight the role of formation in improving the performance of the employees of the Public Institution for Neighboring Health with Sidi Lakhdar. After addressing the theoretical framework of the topic, we relied on the questionnaire as a tool for scientific research.

After processing and analyzing the data and statistics, we have reached results in which we have noted that there is a significant role for composition in improving the performance of employees, which is reflected positively in the achievement of the organization's objectives.

### Keywords:

Formation- performance improvement-performance.