

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجات التكوين

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت اشراف:

مقدمة من طرف الطالبتان:

بشني يوسف

قريش يسرى سيرين

تواتي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بشني عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	شنين قادة	أستاذ مساعد -ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

دور تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجات التكوين

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت اشراف

مقدمة من طرف الطالبتان

بشني يوسف

قريش يسرى سيرين

تواتي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بشني عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	شنين قادة	أستاذ مساعد -ب-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وكان فضل الله عليك عظيما"

ما ضاع جهد الامس في يوم وسدى والله يجزي الحسن بالإحسان.

اهدي تخرجي وثمار جهدي الى من مهدي طريق العلم من انار دربي بنور لا ينطفئ الى من سار في كل درب  
وفي كل طريق الى من احمل اسمه بكل فخر واعتزاز.....والدي العزيز.

الى ملهمتي ومعلمتي الأولى من ابصرت بها طريق حياتي واعتزالي بذاتي الى القلب الحنون من كانت لي  
سندا في ايامي وامنت بي من كانت دعواتها تحيطني من كل شرا.....والدي العزيزة.

الى ضلعي الثابت وامان ايامي، الى من شددت عضدي بها فكانت لي ينابيع ارتوي منها، الى خيرة ايامي  
وصفوتها.....اختي فريال.

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق الأصدقاء ورفقاء السنين الى من افاضني بمشاعره ونصائحه.

اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته، وها انا اليوم اتممت اول ثمراته، فما كنت  
لأفعل هذا لولا ان مكنتني الله فالحمد لله على التمام والحمد لله على الكمال.

اللهم انفعني بما علمتني وزدني علما واجعلني مباركة أينما كنت.

سيرين.

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين".

ما سلكننا البدايات الا بتيسيره وما بلغت النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا  
لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

الى خالق الروح والقلم وبارئ الذرو والنسم وخالق كل شيء من العدم الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.

الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحنا العلم والمعرفة، الى الذي لم يبخل عني باي شيء الى من سعى لأجل راحتي  
ونجاحي الى أعظم واعز رجل في الكون.....جدي العزيز.

الى تلك الحبيبة اوصاني الرحمن بها برا واحسانا، الى من سعت وعانت من اجل وصولي.....امي الغالية.

الى صاحبة القلب النقي، فقيدة قلبي الى من كان دعائها سر نجاحي.....جدتي الحبيبة رحمها الله.

الى من يفرحون لنجاحي وكأنه نجاحهم بكل حب اهديكم هذا جهدي المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين معلم الاولين والآخرين والحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم لا يزال الرجل عالما ما طلب العلم فان ظن انه قد علم فقد جهل.

نحمد الله ونشكره جزيل الشكر على ما وهب لنا من نعمة العقل لنفكر وبالعلم لنتدبر سبحانه الذي انار لنا دربنا.

نتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف "بشني يوسف"، كما نتقدم بالشكر الجزيل الى افراد مؤسسة ميناء مستغانم، دون ان ننسى كل الأساتذة من الابتدائي الى الثانوي لولاهم لما وصلنا لما عليه نحن اليوم. واخير نشكر كل من وقف الى جانبنا وامننا بالمساعدة سواء من قريب او بعيد ولو بعبارات تشجيع.

شكرا.

## الفهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الاهداء
	الشكر
	قائمة الجداول والاشكال
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء وتقييم أداء الافراد</b>	
1	تمهيد
1	المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييم أداء الافراد
1	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
4	المطلب الثاني: أهمية الأداء ومكوناته
5	المطلب الثالث: أنواع وعناصر الأداء ومحدداته
8	المبحث الثاني: اساسيات حول أداء الافراد
8	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الافراد
9	المطلب الثاني: أهمية أداء الافراد وأهدافه
12	المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء الافراد
14	المبحث الثالث: نظريات ومعايير تقييم أداء الافراد
14	المطلب الأول: اهم النظريات المفسرة للأداء
16	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء الافراد
22	المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الافراد وصعوباته
24	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: العملية التكوينية</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين
26	المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه
30	المطلب الثاني: أهمية واهداف التكوين
31	المطلب الثالث: أنواع ومستويات التكوين
38	المبحث الثاني: تحديد الاحتياجات التكوينية
38	المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية وخطواتها
41	المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية
43	المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ برامج التكوينية
48	المبحث الثالث: تقييم العملية التكوينية



48	المطلب الأول: تقييم البرنامج التكويني
49	المطلب الثاني: مراحل تقييم العملية التكوينية
50	المطلب الثالث: فعالية تقييم الأداء في تحديد احتياجات التكوينية داخل المؤسسة
52	الخلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
54	المطلب الأول: نشأة المؤسسة ميناء مستغانم
56	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة
57	المطلب الثالث: اهم المصالح المعتمدة والهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
61	المبحث الثاني: المنهج المستعمل
61	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
61	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
62	المطلب الثالث: أساليب التحليل الاحصائي المستعمل
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات
63	المطلب الأول: المعلومات الشخصية عن الفئة المدروسة
68	المطلب الثاني: تحليل نتائج تقييم الاداء
76	المطلب الثالث: تحليل نتائج التكوين
85	الخلاصة
86	خاتمة عامة
87	قائمة المراجع
90	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	الاشكال	الرقم
8	محددات الاداء	01
11	اهداف تقييم الاداء	02
13	مجالات تقييم الأداء	03
22	خطوات تقييم الأداء	04
40	خطوات عملية الاحتياجات التكوينية	05
60	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	06
63	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	07
64	يبين توزيع افراد العينة حسب السن	08
65	يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
66	يبين توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة	10
67	يبين توزيع افراد العينة حسب عدد البرامج	11
68	يبين المؤسسة التي تولى أهمية لعملية تقييم الاداء	12
69	يبين نظرية الافراد لتقييم الاداء	13
71	يبين أساس وضع معايير التقييم	14
72	يبين نتائج تقييم الاداء	15
76	يبين المؤسسة التي تهتم بتكوين موظفيها	16
81	يبين أساس الذي يتم به تكوين الافراد	17
82	يبين الهدف من التكوين	18
83	يبين ان نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية	19

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	طرق تقييم أداء الافراد	17
02	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	63
03	يبين توزيع افراد العينة حسب السن	64
04	يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
05	يبين توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة	66
06	يبين توزيع افراد العينة حسب عدد البرامج	67
07	يبين المؤسسة التي تولى أهمية لتقييم الاداء	68
08	يبين نظرية الافراد لتقييم الأداء داخل المؤسسة	69
09	يبين أساس تقييم أداء الافراد	70
10	يبين على أي يتم وضع معايير التقييم	70
11	يبين الأدوات التي تعتمد عليها في تقييم الاداء	71
12	يبين اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الاداء	72
13	يبين معايير أخرى لاتخاذ القرارات	73
14	يبين ما الهدف من تقييم أداء الافراد	74
15	يبين مجالات نتائج تقييم الاداء	74
16	يبين نظام الأداء المطبق	75
17	يبين المؤسسة التي تهتم بتكوين موظفيها	76
18	يبين تلقي العمال تكويننا	77
19	يبين عدد مرات تلقى فيها العمال لتكوين	77
20	يبين مدة تلقي التكوين	78
21	يبين مكان تلقي التكوين	79
22	استعداد الموظفين للخصم من راتبهم	79
23	يبين تلقي الافراد لدورات التكوينية	80
24	يبين أساس تكوين الافراد	80
25	يبين الهدف من التكوين	82
26	يبين ان نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية	83

## الملخص

تقييم أداء الافراد يلعب دورا حيويا في تحديد احتياجات التكوين داخل المؤسسة. من خلال تحليل أداء الافراد، يمكن تحديد الفجوات في المهارات والمعرفة المطلوبة لتحقيق الأهداف المؤسسية. يساهم هذا التقييم في تصميم برامج تكوينية مخصصة تستهدف هذه الثغرات، مما يؤدي تحسين الكفاءة والإنتاجية. علاوة على ذلك، يعزز تقييم أداء الرضا الوظيفي ويساعد الافراد على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد، يمكن توجيه الموارد التكوينية بفعالية، مما يدعم النمو المهني ويعزز الولاء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، التكوين، الافراد، الاحتياجات التكوينية.

الملخص باللغة الأجنبية:

Study summary :

Employee performance evaluation plays a crucial role in identifying training needs within an organization. By analysing employee performance, skill and knowledge gaps required to achieve organizational goals can be identified. This assessment aids in designing tailored training programs that address these gaps, leading to improved efficiency and productivity. Furthermore, performance evaluation enhances job satisfaction and helps employees adapt to technological and market changes. By identifying employees strengths and weaknesses, training resources can be effectively allocated, supporting professional growth and fostering organizational loyalty.

Key words: Evaluating the performance, genesis, individuals, formative needs.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد أصبحت بيئة الاعمال التي تنشط فيها المؤسسات، أكثر تعقيدا مما كانت عليه، وأصبح من الواجب على المؤسسات الاقتصادية التكيف مع المتغيرات خاصة التطورات التكنولوجية والمنافسات الشديدة والأزمات الاقتصادية العديدة، وذلك من خلال تحديد إطار نشاطها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها، والعمل على بلوغ رسالتها التي تعكس غاية وجودها للوصول الى مستوى عال من الكفاءة والفعالية في الأداء.

تعد عملية تقييم أداء الافراد من العمليات المهمة التي يتوقف عليها إنجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية او أي مشروع من المشاريع الاقتصادية وصولا الى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فان تقييم أداء الافراد في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب ان يقوم بها المدير او غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى، بالإضافة الى نتائج تقييم أداء الافراد تستعمل أساسا لاتخاذ بعض القرارات من بينها ما يتعلق بالعملية التكوينية سواء لتحديد الاحتياجات التكوينية او تصميم البرنامج التكويني وكذا لتقييم العملية التكوينية. لذلك فان تقييم أداء الافراد في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى أداء الافراد لأعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

التكوين يعتبر من مواضيع التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو احدي الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العملية والسلوكية للعاملين الارتقاء به وبالتالي ازدهار ونمو المنظمة واستمراريتها، تكمن أهمية التكوين في رفع أداء الموظفين في تحسين مهارات وقدرات الموظفين وحل مشاكلهم وتلبية رغباتهم وقدراتهم التي تساهم في تحسين نوعية الإنتاج والأداء.

الإشكالية: انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحديد الاحتياجات التكوين من خلال تقييم أداء الافراد بمؤسسة ميناء مستغانم؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد دور لتقييم أداء الافراد في تحديد الاحتياجات التكوين بمؤسسة ميناء مستغانم؟
- ما المقصود بعملية تحديد الاحتياجات التكوين بمؤسسة ميناء مستغانم؟
- ما مستوى العملية التكوينية بمؤسسة ميناء مستغانم؟
- هل يوجد دور لتقييم أداء الافراد في تصميم البرنامج التكويني؟



### الفرضيات:

في ضوء العرض السابق للإشكالية البحث أمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. كلما اعتمدت مؤسسة ميناء على عملية تحديد الاحتياجات التكوينية كلما أدى ذلك الى تحسين أداء عمالها.
2. كلما تمكنت المؤسسة من تحديد الفئة المستهدفة بالتكوين، كلما حققت نجاحا في تحديد عملياتها التكوينية.
3. يوجد دور لتقييم أداء الافراد في تقييم البرنامج التكويني.

### مبررات اختيار موضوع البحث:

- يمثل موضوع البحث جزء من التخصص الذي ندرسه المتمثل في الإدارة، والتسيير الاستراتيجي والذي يولى اهتمام بفعالية التكوين في تنمية قدرات المورد البشري.
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء.
- ارتباط الموضوع بالدراسة التي خضعنا لها بفرع الاستراتيجية.
- الشعور بالرغبة في الاستفادة واكتساب المعلومات من خلال الدراسة.

### اهداف البحث:

ان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الامر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تقييم أداء الافراد والعملية التكوينية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ابراز أهمية التكوين ودوره في الرفع من كفاءة وفعالية المورد البشري في المؤسسة.
- توضيح دور تقييم أداء الافراد في العملية التكوينية.
- المساهمة في اثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا المجال.

### أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهي كالتالي:

- أهمية الموضوع الذي يهتم بتطوير كفاءة المورد البشري يحدد نجاح او فشل المؤسسة.
- تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التكوين من اهم الأسس التي تقوم عليها في أي نشاط تكويني، وتعتبر عاملا أساسيا في نجاح العملية التكوينية التي بدورها تؤدي الى رفع المستوى الإنتاجي والخدمات في المؤسسة.
- معرفة مدى توفر المؤسسة المدروسة على البرامج التكوينية الفعالة.
- الاثراء العلمي الذي تطبقه نتائج الدراسة لتوضيح الأسس العلمية التكوينية.



## منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة ميناء فرع الموارد البشرية-مستغانم-نحو دور تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجات التكوين، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تحقيقها بالتحليل والدراسة، لأن هذا المنهج يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما سنستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أهمية تحديد الحاجة للتكوين من خلال تقييم الأداء.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة لمعالجة موضوع دور تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجات التكوين وقمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة ميناء مستغانم وتم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد فيما يلي:

- 1) الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.
- 2) الحدود الزمنية: قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على افراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر من 06فيفري 2024 الى 05 مارس 2024.
- 3) الحدود البشرية: تم اجراء البحث على الإطارات والعمال الإداريين بمؤسسة ميناء مستغانم.

## هيكل الدراسة:

لغرض الإحاطة الكاملة بالإشكالية والاجابة على التساؤلات الواردة قمنا بتقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: الأطار المفاهيمي للأداء وتقييم أداء الافراد، والذي قسم الى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية الأداء وتقييم أداء الافراد، مفهوم، مكونات، عناصر، محددات الأداء، أما المبحث الثاني أساسيات حول أداء الافراد تطرقنا فيه الى أهمية وأهداف، مراحل تقييم الأداء، أما المبحث الثالث حول نظريات ومعايير تقييم أداء الافراد وسنتناول فيه نظريات تقييم الأداء، ومعايره وطرق وخطوات تقييم الأداء وصعوباته، أما الفصل الثاني العملية التكوينية، والذي ينقسم الى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتكوين في المؤسسة وسنتطرق فيه الى مفهوم التكوين ومبادئه، أهمية التكوين وأهدافه كذلك أنواع ومستويات التكوين، أما المبحث الثاني تحديد احتياجات التكوينية في المؤسسة فسيتناول تعريف الاحتياجات وخطواتها وطرق





وتصميم وتنفيذ برامج التكوين، اما المبحث الثالث تقييم العملية التكوينية فتطرقنا الى تقييم البرنامج التكويني ومراحله والعلاقة بين دور تقييم الأداء في تحديد احتياجات التكوين، اما الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم، انقسم الى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول لمحة عن المؤسسة محل الدراسة و تطرقنا فيه الى تعريف المؤسسة ومهامها أهدافها والهيكل التنظيمي، والمبحث الثاني المنهج المستعمل وتناولنا فيه عينة البحث و أدوات المستعملة، وأخيرا المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج البيانات.

صعوبات الدراسة:

- رفض بعض الافراد بالمؤسسة الإجابة عن أسئلة الاستبيان.
- العمل التناوبي والتقليص في عدد العمال.
- عدم الحصول على وثائق تخص الموضوع محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في انجاز من خلال عدد الخطوات خاصة المنهجية منها.

حيث يوضح كثير من كتاب البحث العلمي الى ان الدراسات السابقة تعتبر تراثا هاما ومصدرا غنيا لا بد من الاطلاع عليه، وتزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلة.

وبالنسبة لموضوع دراستنا فقد اعتمدنا على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا.

الدراسة الأولى: دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.

- دراسة ميدانية: الشركة الافريقية للزجاج-أولاد صالح-الطاهير.
- من اعداد الطلبة: ثابت سامي، مرزوق شمس الدين.
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع سنة 2021.
- تخصص: تنظيم وعمل.
- تحت اشراف الأستاذ: شتيوي ربيع.
- تمثلت مشكلة البحث في: ما مدى مساهمة نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.



- نتائج الدراسة: استخدام نظام فعال لتقييم أداء الافراد يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين ويساهم في وضع برامج تدريبية فعالة.
  - اشراك المشرفين في عملية وضع البرامج التدريبية بعد قيامهم بعملية الأداء يساهم في تطوير استراتيجية التدريب.
  - الاهتمام بتقييم الأداء لدى الافراد الافراد يساهم في رفع الجودة الخدماتية والإنتاجية.
- الدراسة الثانية: نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين.

- دراسة ميدانية: جمعية أصدقاء المريض الخيرية، غزة.
- من اعداد الطالب: موسى محمد أبو حطب
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية سنة 2009.
- تخصص: إدارة اعمال.
- تحت اشراف: الدكتور سامي علي أبو الروس.
- تمثلت مشكلة البحث في: ما مدى فعالية تقييم أداء الافراد في جمعية أصدقاء المريض، وأثره على تحسين أداء العاملين.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.
- نتائج الدراسة: بينت الدراسة ان عملية التحليل الوصفي في جمعية أصدقاء المريض الخيرية مقبولة مما يعني وجود تحليل وصفي يحدد الهدف من الوظيفة والواجبات والمسؤوليات والمعرفة مما يشكل تحسين أداء الافراد وإنجاز العمل بشكل أفضل ومتميز والذي بدوره يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والافراد ولا يكون ذلك الا من خلال الالتزام بتطبيق بنود التحليل الوظيفي.

الدراسة الثالثة: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية.

- دراسة ميدانية: دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة سوناطراك.
- من اعداد الطالب: بوطيبة بن قلاوز قادة.
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2016.
- تخصص: تسيير استراتيجي دولي.
- تحت اشراف: الأستاذ بن زيدان ياسين.



- تمثلت المشكلة البحث في: كيف يؤثر التكوين في تنمية الموارد البشرية.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
- نتائج الدراسة: لا يمكن الاستغناء عن الفرد في أي منظمة فانه من الضروري تكوين الفرد على أساليب جديدة تساعده في العمل، ويجب تخصيص مكتب يهتم بالتكوين وكذا تخصيص ميزانية كافية خاصة بها، يجب تحديد محتويات البرنامج التكويني لان دقة وتسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التكوين.
- الدراسة الرابعة: دور التكوين والتدريب في الرفع من أداء العاملين.
- دراسة ميدانية: دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقصر الشلالة.
- من اعداد الطلبة: زرماني مفتاح والطالب ثومرية عبد العزيز.
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير سنة 2022.
- تخصص: إدارة اعمال.
- تحت اشراف: الدكتور حسين يعي.
- تمثلت مشكلة البحث في: هل للتكوين والتدريب دور في رفع أداء العاملين.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- نتائج الدراسة: ان التدريب والتكوين يساهم في تنمية قدرات الافراد بالموسسة العمومية للصحة، وان التدريب والتكوين يساعد الافراد في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة، وتعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على التكوين الداخلي والتدريب الخارجي، تكوين الافراد الجدد يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- الدراسة الخامسة: دور التكوين في تحسين أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة ميدانية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك.
- من اعداد الطالب: دحمان عمر.
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2023.
- تخصص: إدارة استراتيجية.
- تحت اشراف: الأستاذ شاشوة فضلون.



- تمثلت مشكلة البحث في: هل للتكوين دور في تحسين أداء الافراد بالمؤسسة الاقتصادية.
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- نتائج الدراسة: تؤدي العملية التكوينية الى تحسين مستوى أداء الافراد وتطوير قدراتهم واكتسابهم لمعلومات ومعارف جديدة، وان عملية تكوين الافراد تأثير مباشر على أداء الافراد بصفة خاصة، وكذلك التكوين يؤدي الى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام الموكلة له بكفاءة وفعالية.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتقييم أداء الافراد



تمهيد:

يقوم العاملون في اية منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف او اهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء الافراد وسلوكياتهم، وتصرفاتهم اثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرا على أسلوب أداءهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسهم.

حيث يعتبر تقييم أداء الافراد من اهم الوظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى من خلاله الى تصحيح جميع انحرافات الأداء من خلال قياس الأداء الفعلي والمتوقع، كما ان وظيفة تقييم أداء الافراد لها دور فعال على الوظائف الأخرى، فتقييم أداء الافراد له دور كبير في إنجاح العملية التكوينية، من خلاله يتم توفير معلومات تساعد في تساعد كل مراحل من مرحلة العملية التكوينية، وهذا يساعد في التقليل من الأخطاء والزيادة في فعالية العملية التكوينية.

وهذا ما نتطرق اليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء وتقييم أداء الافراد.
- المبحث الثاني: اساسيات حول أداء الافراد.
- المبحث الثالث: نظريات ومعايير تقييم الأداء.

## المبحث الأول: ماهية تقييم الاداء في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية فهو من جهة يسمح بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد احتياجات العمال مقابلة النتائج المحقق مع الأهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة، ومن جهة أخرى يتيح للعامل معرفة ما ينتظر منه مسؤول السلمي والإدارة بصفة عامة.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

لغويًا: كلمة مشتقة من الفعل (أدى) ويشير المعنى اللغوي للفعل (أدى) الى معنى المشي مشيا ليس السريع ولا بالبطيء وأدى فلان الصلاة أي قام بها في وقتها، وأدى الشهادة أي ادلى بها، وادة اليه الشيء أي اوصله اليه، وبهذا فان المعنى اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به<sup>1</sup>.

اصطلاحًا: يعرف بأنه درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالأخير يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>.

كما يرى بعض الباحثين ان أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الادراك)، ومدى مساهمته في انجاز الاعمال والواجبات الموكلة اليه بشكل فعال<sup>3</sup>. عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة اليه، وهو سلوك يؤدي الى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> : محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموحد بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

<sup>2</sup> : رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

<sup>3</sup> : رحم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012، ص 6

<sup>4</sup> : روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الاعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017، ص259.

اما مفهوم التقييم: يعرف بانه تقدير قيمة الشيء او كميته بالنسبة الى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا او فاسدا، ناجحا او فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها ان تؤثر على العمل<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج تعريف اهم تعاريف المتداولة عن تقييم الأداء:

هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافئتهما بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة إليهم<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على انه عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها اثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا<sup>3</sup>.

يعرفه احمد ماهر: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الامر اذن ان يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>4</sup>.

ومن التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- عملية تقييم الأداء عملية تتم بصفة دورية، أي ان عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا.
- تقييم الأداء هو عملية إدارية منهجية تهدف الى قياس وتقييم أداء الافراد في مؤسسة خلال فترة زمنية محددة، يتم من خلال هذه العملية تحديد مدى تحقيق الموظفين لأهداف العمل المحددة، ومدى فعالية وكفاءة أدائهم في تنفيذ مهامهم الوظيفية.
- يعتمد تقييم الأداء على معايير محددة مسبقا تشمل الجوانب الكمية والنوعية لأداء الافراد.
- عملية إيجابية لا تسعى فقط الى كشف العيوب في الأداء، وانما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة.

<sup>1</sup>: بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة بوضياف محمد المسيلة، 2006/2005، ص4.

<sup>2</sup>: محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 209

<sup>3</sup>: درة عبد الباري، واخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، ط1، وائل للنشر، 2008، ص270.

<sup>4</sup>: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص209.



## المطلب الثاني: أهمية الأداء ومكوناته.

أولاً: أهمية تقييم أداء

تتجلى أهمية عملية التقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد الامكانية المتوقع استغلالها ومن تم تجديد مكافاته هذا وتستهدف العملية غايات ثلاث تقع على 3 مستويات:

### 1- على مستوى المؤسسة:

تتمثل في النقاط التالية:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم مما يساعد على تقدمهم وتطوراته.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، اذ يمكن ان تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

2- على مستوى الفرد العامل: ان شعور العاملين بان جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية ويدفعهم الى العمل باجتهد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنوياً ومكافئتهم مالياً.

3- على مستوى المديرين: ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، اذ من واجب المديرين تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من اجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجاباً على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم لمعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل، لذا أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساساً في رفع الروح المعنوية للعمال وأشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم الى تحمل المسؤولية<sup>1</sup>.

ثانياً: مكونات تقييم الأداء

لمفهوم الأداء ثلاثة مكونات رئيسية الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، ولكي تتميز المنظمة بأداء جيد يجب ان تجمع بين هذه المكونات وتتفاعل فيما بينها:

1. الفعالية: تشير الفعالية الى الأهداف المتحققة او تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر على التكاليف المرتبة عن هذه الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: محمد هافي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار معزز للنشر والتوزيع، ط2، 2014، ص254/253.  
<sup>2</sup>: عائشة يوسف الشملي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص10.

وعليه يمكن القول بأنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كان أداء المنظمة أكثر فعالية والعكس صحيح.

2. الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود نقص في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية او مادية او مالية او معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة.

ويمكن تعريفها على انها نسبة المدخلات الى المخرجات حيث انه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات، فان الكفاءة تكون اعلى فان تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات اقل فان الكفاءة تكون اعلى<sup>1</sup>.

3. الإنتاجية: يشير هذا المصطلح الى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام اقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، المشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنان معا (الفعالية والكفاءة) فان هذا المشروع منتج<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: أنواع وعناصر ومحددات الأداء

##### أولاً: أنواع الأداء

هناك عدة أنواع من الأداء ويرجع الاختلاف الى معايير تصنيفه من باحث الى اخر وكل واحد له زاوية خاصة به، من بينها<sup>3</sup>:

1. حسب معيار المصدر: وهنا يمكن تقييم الأداء الى نوعين داخلي وخارجي.

(ا) الداخلي: وهذا يطلق عليه كذلك اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، ويمكن استنتاجه من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية.

الأداء المالي: فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشملي، المرجع السابق، ص10.

<sup>2</sup> احمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص22.

<sup>3</sup> عيشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001، ص ص 17-20.

(ب) الخارجي: وهو أداء ناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تنتسب في احداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يحدثه، وهذا النوع بالذات يظهر عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كخروج او دخول منافسين.

2. حسب معيار الشمولية: وهذا الأداء يكون داخل المؤسسة وينقسم الى نوعين:

(ا) الأداء الكلي: ويتمثل في الناتج الذي ساهمت فيه جميع عناصر المؤسسة او الأنظمة الحديثة دون انفراد جزء او عنصر لوحده.

(ب) الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فهو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فهو يسعى الى تحقيق أهدافه الخاصة به لا اهداف الأنظمة الأخرى، ويتحقق ذلك بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

3. حسب معيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بالتنظيم لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة للمؤسسة والتي يمكن حصرها في:

(ا) أداء الوظيفة المالية: ويتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

(ب) أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق هذا الأخير عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة الإنتاجية مقارنة بمنافسين.

(ج) أداء وظيفة الافراد: هنا يتوجب الإشارة الى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى، فوجود المؤسسة واستمرارها او زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الافراد الذين توظفهم المؤسسة لذا يتوجب عليها ان توظف الكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم فعال.

(د) أداء وظيفة التموين: يتمثل هذا في قدرة المؤسسة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التموينيات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة.

(هـ) أداء وظيفة التسويق: وهو قدرة وظيفة التسويق على بلوغ الأهداف بأقل التكاليف الممكنة ويمكن معرفة هذا الأداء بعدة مؤشرات كحصة السوق مثلا.

4. حسب معيار الطبيعة: وفي هذا المعيار تقييم المؤسسة أهدافها الى: اهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية واهداف سياسية، ويصنف الأداء وفق هذا المعيار كالتالي:

(ا) الأداء الاقتصادي: يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها.

(ب) الأداء الاجتماعي: مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي ينشط فيه.

(د) الأداء التكنولوجي: تكتسب المؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت اثناء عملية التخطيط اهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين.

(هـ) الأداء السياسي: يتجسد هذا الأداء في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن ان تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية.

#### ثانيا: عناصر الأداء

هناك عناصر أساسية للأداء لا يمكن الحديث عن أداء فعال بدونها، نظرا لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء داخل المنظمات، ونذكر أبرز العناصر فيما يلي:

- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة وتمثل كل ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- كمية العمل المنجز: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة من الإنجاز.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجازها في اوقاتها المحددة وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

#### ثانيا: محددات الأداء

وتتكون معادلة الأداء من ثلاث مكونات: الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل، إدراك الدور الوظيفي.

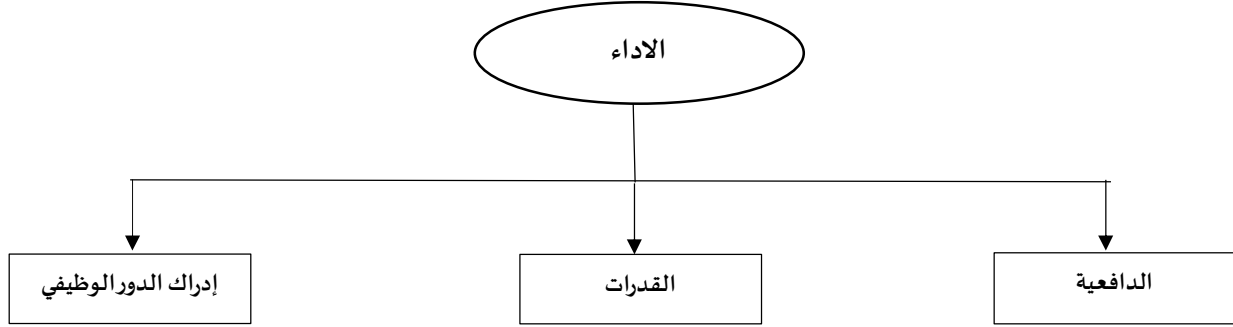
الأداء = القدرات والمهارات \* الدافعية \* إدراك الدور الوظيفي.

قدرة الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية.

الدافعية او الرغبة في العمل: وهي مجموعة القوى الكامنة داخل الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له او لغيره سواء كانت معنوية او مادية.

إدراك الدور الوظيفي: ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي تمارس بها دوره في المؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم 01: محددات الأداء.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

### المبحث الثاني: اساسيات حول تقييم أداء الافراد

يعتبر تقييم أداء الافراد من بين اهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تضم كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في انجاز أهدافها المسطرة.

ولهذا الغرض سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم تقييم أداء الافراد وكذا أهمية واهداف عملية تقييم أداء الافراد بالمنظمة واخير مراحل تقييمه.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الافراد

تعريف1: العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعداداتهم لتقليد مناصب اعلى مستقبلا<sup>2</sup>.

تعريف2: ويعرف على انه قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : عمر بلخير جواد، مرجع سبق ذكره، ص84، (بتصرف).

<sup>2</sup> : يوسف الطائي، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص76.

<sup>3</sup> : سعد علي ربحان المحمدي، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري، بدون تاريخ النشر، ص33.

وهو عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملمهم ملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وعلى إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر او ترقية لوظيفة أخرى<sup>1</sup>. كما يعرف انه عملية تقارن أداء العاملين الفعلي بعدة معايير موضوعة وذلك لقياس الأداء بطريقة عادلة واتخاذ نتائج التقييم لمكافأة العاملين<sup>2</sup>.

ومن اهم هذه التعاريف نستنتج انه: الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية في المؤسسة في اتخاذ القرار المتعلق بالتكوين والترقية والحوافز، وان تقييم الأداء هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية.

وان عملية تقييم الأداء هي عبارة عن عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن معرفة مهارات العاملين، وانه العملية التي تمتاز بالعمومية والشمولية يعني تقييم أداء يشمل جميع العاملين في المنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية أداء الافراد وأهدافها

#### أولاً: أهمية تقييم الأداء الافراد

تتمثل أهمية في<sup>4</sup>:

- تقييم أداء الافراد وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء الافراد نيل العامل ما يستحقه من ترقية او علاوة او مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة متساوية لكافة الافراد.
- تقييم أداء الافراد يشعر الافراد في المنظمة ان جهدهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، كون ان هذا التقييم تقوم به المنظمة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بالإضافة الى ان المكافأة تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل ان مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد، كل هذا يساعد الفرد على بذل المزيد وتجسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة.
- تقييم أداء الافراد يكشف عن المهارات التي يتميز بها الافراد وكذا المهارات التي تنقصهم والضرورة لأداء عملهم.

<sup>1</sup> :صالح علي عودة الهالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 263.

<sup>2</sup> :ايمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة اعمال قسم إدارة اعمال، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 93.

<sup>3</sup> :محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 271، (بتصرف).

<sup>4</sup> :صباح ترغيفي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب-اوماش-بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 115.

- تقييم أداء الافراد يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضح الفرد في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته وخبراته، بالإضافة الى انه يساعد على اجراء تعديلات على سلم الرواتب.
- يشكل أداة لتقويم ضعف الافراد واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التكوين داخل المنظمة او خارجها، وبمعنى اخر يمكن ان يعتبر التقييم حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.
- يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع، اذ ان تقييم أداء الافراد يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم اثناء عملية التقييم فتنج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، اذ ام المقيم يجب ان يعرف الكثير عن م يقيمه.
- يكشف عن الاحتياجات التكوينية من خلال كشف نقاط الضعف لدى الفرد، كما انه يساعد المنظمة على النهوض بمستوى الافراد من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

## ثانيا: اهداف تقييم أداء الافراد

تنقسم اهداف تقييم الأداء على ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

### 1/ على مستوى المؤسسة:

- يساعد على وضع فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين.
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساهم على التقدم والتطور.
- ضمان عدالة المعاملة.
- احترام نظام العمل وقواعده.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي.

### 2/ على مستوى المديرين:

- جعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية.
- تكوين علاقات جيدة مع العمال والتقرب إليهم والتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.
- تنمية قدرات المدير الى المشرف في مجالات الاشراف.

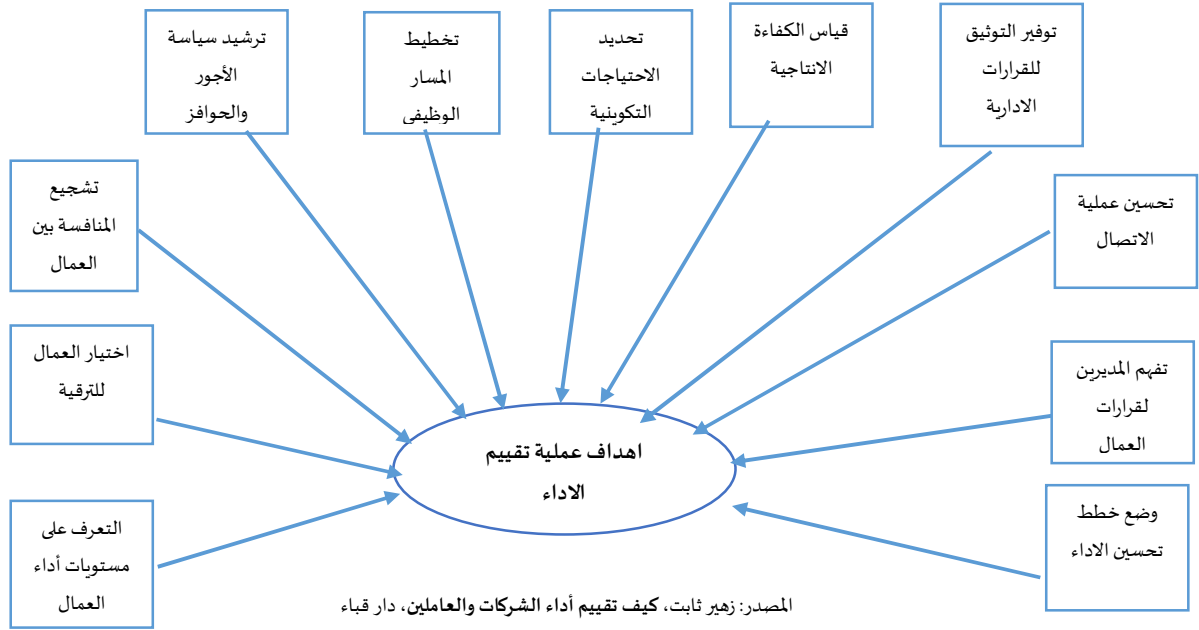
<sup>1</sup>: ثابت سامي، مرزوق شمس الدين، دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، 2021/2020، ص24، بتصرف.

- تقديم توجيهات ودورات من اجل التوجيه الأمثل.

3/على مستوى الافراد العاملين:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى الافراد.
- تعرف العاملين على ايجابياتهم وسلبياتهم أي انها توفر التغذية العكسية.
- جذب الموارد البشرية الجديدة للمؤسسة.
- اقتراح طرق مناسبة لتطوير سلوك الافراد العاملين وتحديد بيئتهم الوظيفية.

ويوضح الشكل الرقم 02: اهداف تقييم الأداء.





## المطلب الثالث: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء الافراد

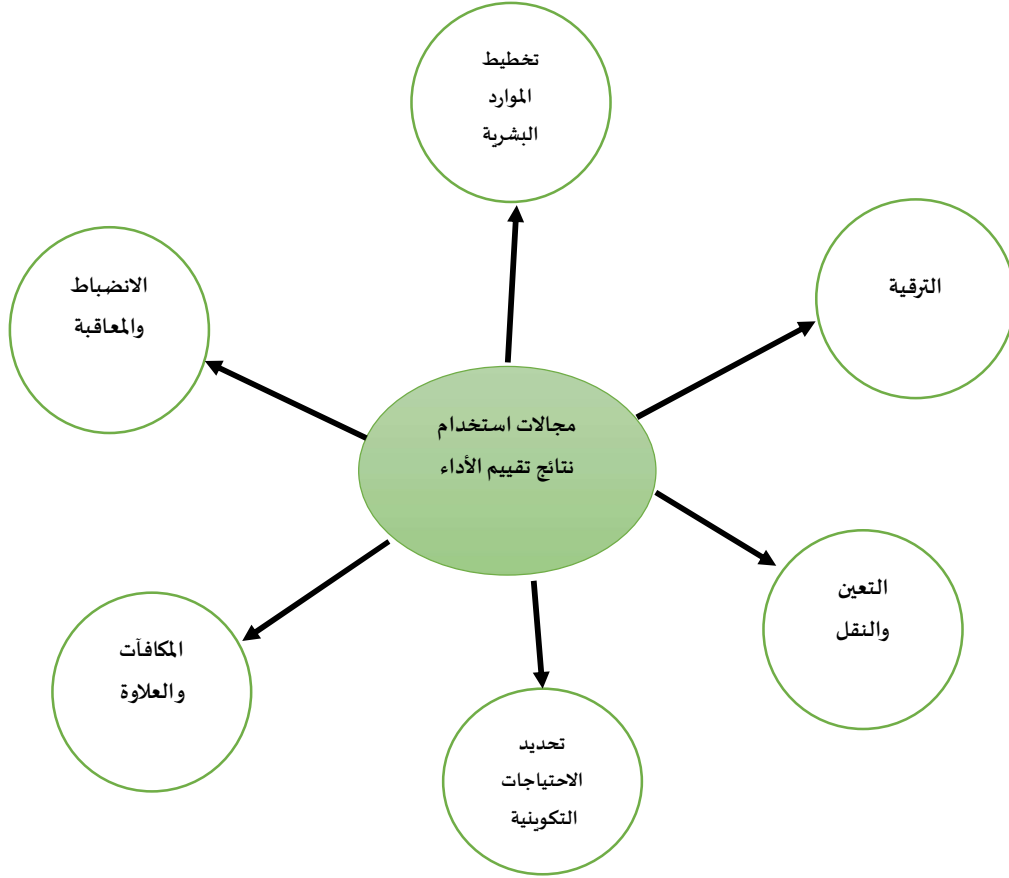
ان معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء واثبات على مدى جدوى واهمية هذا التقييم في استخدام في المجالات التالية<sup>1</sup>:

1. الترقية: اذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر ان تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وتقييم الأداء يكشف لها مدى احقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لان تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته لشغل منصب اعلى من مرتبة الحالية.
2. التعيين والنقل: بحيث يعتبر تقييم الأداء معيار هام للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته.
3. تحديد الاحتياجات التكوينية: ان تضع إدارة الموارد البشرية خطة تكوين سليمة تحتاج ان تعد قائمة بالدورات التكوينية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نلمسه بتحديد الاحتياجات التكوينية، وهذه خطوة أساسية مهمة في اعداد أي برنامج تكويني سليم ويتطلب اعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية نستغرق الجهد والوقت خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.
4. تخطيط الموارد البشرية: أي ان عملية تقييم الأداء يقدم معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو:
  - في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي ليزيد من عبء العمل المستقبلي ذلك للاستفادة من الكفاءة واستغلالها لزيادة الإنتاج.
  - وفي حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المنظمة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تقدير حاجة المنظمة من الموارد من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.
5. تحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوة: عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج المتحصل عليها يتم صياغة وتحديد من يستحق العلاوات ومكافآت تشجيعية للمستخدمين وهذا كجزء من الحوافز.
6. الانضباط والمعاقبة: أي فرد في المنظمة يتعرض لعقوبة يتطلب ان يتبث ذلك في ملفه ومراعاتها في تقييمه السنوي، ولهذا تتضمن تقارير التقييم كذلك قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة.

<sup>1</sup>: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص14، بتصرف.

والشكل التالي يوضح مجالات استعمال تقييم الأداء في المنظمة:

الشكل رقم 03: مجالات استخدام تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ثانياً: معوقات تقييم الأداء

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- استخدام بعض عناصر التقييم الشخصية وغير الموضوعية.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والاعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- انعدام الوضوح او تعقيد الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء.
- تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.
- غموض الأهداف المرجوة من عملية التقييم.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بعملية التقييم.

<sup>1</sup>: عبد المحسن عودة، دليل المديرين ورجال الاعمال والباحثين في إدارة الافراد، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ط1، 1998، ص31، (تصرف).

- التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم.
- الاهتمام ببعض عناصر التقييم وإهمال الأخرى منها.
- تأثر الرئيس بأرائه وانطباعاته الشخصية المسبقة.
- عدم قابلية بعض عوامل تقييم الأداء للقياس<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: نظريات ومعايير تقييم أداء الافراد

تتوفر امام المنظمة مجموعة من النظريات والمعايير والطرق وخطوات لتقييم أداء الافراد، حيث يجب ان تختار المنظمة المعايير والطرق المناسبة حسب طبيعة اعمال المنظمة، كما يجب تنفيذ عملية تقييم أداء الافراد بطريقة فعالة، واي مشكلة في تحديد خطوات تنفيذ تقييم أداء الافراد التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها، وسنعرض فيما يلي اهم وأبرز النظريات والمعايير وطرق تقييم أداء الافراد وخطوات تقييمه.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة للأداء

1/نظرية العمليات: هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء نذكر منها ما يلي:

وهي نظرية لفريدريك تايلور حيث يرى ان الإدارة العلمية للمعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤهم والتأكد من انهم يعملون بأحسن الطرق وقل تكلفة وتوصل من خلال دراسة الى تأليف كتاب تحت عنوان (مبادئ الإدارة العلمية). ومن اهم المبادئ التي جاء بها<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل والتخصص: يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الاعمال فالإدارة تخطط وتوجه العمال المنفذين ويرى بان تقسيم العمل يسهل من عملية التكوين ويزيد في الخبرة مما يؤدي لكفاءة الإنتاج.
- قياس العمل ووصفه: قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من اجل عدم اهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء.
- التحفيز: ركز تايلور على التحفيز المادي وهو اجراء اعتمد نظام الاجر بالقطعة فالذي ينتج أكثر يأخذ اجر أكبر واعتبر الاجر حافز وحيد للعمال.
- استعمال المنهج العلمي: التخصص وتقسيم العمل وهذا امر إيجابي في إدارة التحفيز المادي وتوصيف العمل (الرجل المناسب في المكان المناسب).
- قام تايلور بتقسيم المسؤولية بين المديرين وبين العمال يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيههم وفي حين يتولى العامل انجاز هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه.

<sup>1</sup>: مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup>: حسن ابراهيم بلوط، مبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، 2005، ص80. (بتصرف).

2/ نظرية التقسيم الإداري: كان صاحبها هنري فايول والذي قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيها على مبادئ تفرض الرشد وانفعالات في العلاقات التنظيمية وكما الاستفادة من هذه النظرية من خلال:

مبادئ الإدارة: التي تجمع وحدة الامر، وحدة التوجيه، التدرج والتدريب، النظام، مكافأة الافراد، المساواة، الخضوع، السلطة، المسؤولية، الاستقرار في العمل، المركزية، المبادرة والابتكار، الانضباط، تقسيم العمل، روح التعاون<sup>1</sup>.

اما وظائف الإدارة فقط لخصت في خمس عناصر هي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

3/ نظرية البيروقراطية: هي كلمة مركبة من كلمتين مكتب وقوة وتعني قوة المكتب لغويا، اما اصطلاحاً فهي تعني التنظيم الإداري الذي يتسم بتقسيم الاعمال بشكل هرمي لتحقيق الكفاية الإدارية وذلك لإنجاز اهداف التنظيم. فالبيروقراطية جاء بها 'ماكس فيبر' واعتمد في هذه النظرية على مبدأ تقييم العمل واليات العمل لكل عناصر التنظيم واتسمت العلاقة فيه بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ويعتمد النظام الترقبات على الاقدمية والكفاءات من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والاشراف، حيث يعتمد فيبر ان تطبيق البيروقراطية يؤدي الى رفع مستويات الأداء في التنظيمات، مما يطلق عليه بالنموذج المثالي<sup>2</sup>.

4/ نظرية العلاقات الإنسانية: في أواخر القرن ال 20 جاء بها 'التون مايو' باتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية وافترضت نظريته ان المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون الى التعاون والتعايش في علاقات ودية، ومن اهم مبادئ هذه النظرية:

- علاقات التعاون والود الاجتماعي اهم من الرقابة والحوافز المادية.
- المنظمات كائنات اجتماعية.
- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان الى الروتينية مما يقضي الى الملل.
- يشعر الناس بالسعادة والاهمية من خلال علاقات ودية مع الآخرين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> منير بن احمد بن دريري، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب الحوافز، دار الابتكار للنشر، عمان، 2013، ص62، بتصرف.

<sup>2</sup> حسن صديق الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية وتقويمها، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث والرابع، 2001، ص331، بتصرف.

<sup>3</sup> احمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار ابي معيد الابراهيمية، 2007، ص29، بتصرف.

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية انها وجهة انظار الإداريين الى الجانب الإنساني للعمال، وضرورة الاخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

#### المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم أداء الافراد

أولاً: معايير تقييم أداء الافراد

تعرف معايير تقييم الأداء: على انها عناصر تستخدم كركائز للتقييم وهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية، وفي الحقيقة هي اهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

كما تعرف بانها العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساس الفرد، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها كسلوك العاملين والنتائج التي يحققونها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تقسيم معايير التقييم الأداء

تختلف المعايير التي تحدد مستوى الأداء المقبول باختلاف الوظائف او مناصب العمل، اذ ان هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية (الألات في المصانع) والبعض الاخر تتطلب التركيز على المعايير النوعية (سلوكيات او مدخلات او مهارات، قدرات) الخاصة بالوظائف الإدارية، وتقسم معايير الأداء على ثلاث اقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم:

1. معايير نواتج الأداء: توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها من خلال الكم والجودة والزمن العائد والتكلفة.

2. معايير سلوك الأداء: وهي السلوكيات الإيجابية التي تصدر من الفرد الخاضع للتقييم فيشير الى الجوانب الجيدة في أدائه.

3. معايير الصفات الشخصية: أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب ان يتحلى بها الفرد اثناء أداء عمله (الأمانة، الإخلاص، الوفاء)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الادب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص07.

<sup>2</sup> زاوي صورية، مرجع سبق ذكره، ص07، (بتصرف).

ثانيا: طرق تقييم أداء الافراد

هناك عدة طرق لتقييم أداء الافراد، حيث نجد المنظمة امام مشكلة وهي تحديد الطريقة المناسبة على ضوء الغرض المراد تحقيقه، وتنقسم الى طرق تقليدية وطرق حديثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: طرق تقييم أداء الافراد.

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة الترتيب.	طريقة الإدارة بالأهداف.
طريقة التوزيع الاجباري.	طريقة السلوكي المتدرج.
طريقة التدرج البياني.	طريقة الملاحظة السلوكية.
المقارنة بين العاملين.	طريقة مراكز التقييم.
طريقة الاحداث المحرجة.	/

(المصدر: بوغريس، 2012/2013، ص80).

• أولا: طرق التقليدية

-طريقة الترتيب البسيط: يقوم فيها الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل تقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الاحسن الى اسوء، ولكن هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تركز على العلاقة الشخصية للعامل مع المقيم، بالإضافة الى انه يصعب اتباعها عندما يكون عدد العاملين كبير<sup>1</sup>، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

-مزايا هذه الطريقة:

-سهولة التطبيق.

-الفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

-عيوب هذه الطريقة:

-ان شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

-يصعب تطبيقها في حالة وجود اعداد كبيرة من الافراد.

-لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

<sup>1</sup>: سارة بن غيدة، أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مؤسسة البناء الهياكل المعدنية المصنعة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014، ص153، (بتصرف).

-طريقة التوزيع الاجباري: ستند هذه الطريقة على منطق الترتيب ولكن في هذه الحالة وفق لمجموعات وليس للأداء الفردي، يعني يضع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى و25% في المجموعة التي تليها وهكذا، ويجري تقسيم الافراد الى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة<sup>1</sup>.

مزايا هذه الطريقة:

-سهولة عملية تقييم الأداء.

-سرعة التقييم.

-لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

-نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الراي الشخصي للمقيم.

-نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق.

-صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الافراد العاملين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

-لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

-طريقة التدرج البياني: وهي أقدم وابسط الطرق وأكثر شيوعا وفيها يقاس أداء الفرد وفق معايير محددة، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات او الخصائص المساهمة في الأداء، ويشير التدرج البياني على ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، العمل، المظهر.

مزايا هذه الطريقة:

-تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

-تستخدم في حالة وجود اعداد كبيرة او صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة:

-لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الافراد موضع التقييم، حيث ان الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي الى التحيز في عملية التقييم.

-من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

-من الصعب تصميم برامج تكوينية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

<sup>1</sup> : كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات والممارسات، دار المهمل اللبناني، ط1، لبنان، 2012، ص183.

-يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهود كبيرة في الملاحظات والاشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

-طريقة الاحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على المام المدير بالأحداث غير العادية لسلوك رؤوسيه الخاص بعملهم، ولذا تتطلب طريقة الاحداث الحرجة من المديرين الاحتفاظ بالسجلات يدونون بها الاحداث الجوهرية الفعالة وغير الفعالة المتعلقة بأداء الفاعلين لإدارتهم، تساهم هذه الاحداث في إعطاء تغذية مرتدة للعاملين على سلوكهم وتصرفهم المقبول، وذلك المفروض ويحتاج الى تعديل، لذا نجد ان بعض المديرين يحتفظون لديهم بمذكرات تفصيلية يومية او أسبوعية عن تصرفات رؤوسهم وسلوكهم بسجلات تبين الحدث وكيفية التصرف والتاريخ والنتائج الإيجابية والسلبية.

مزايا هذه الطريقة:

-تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث ان المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.

عيوب هذه الطريقة:

-اهم عيب لهذه الطريقة فيممثل في انها تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية اثناء فترة التقييم.

اما الطرق الحديثة تمثلت في طرق التالية:

-طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتمثل في:

-المشاركة الجماعية بين الرئيس والعامل في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل العامل.

-وضع الأهداف قصيرة المدى من طرف العامل، اما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف من اجل ربطها مع اهداف المنظمة.

-موافقة الطرفين على معايير تقييم أداء العاملين.

-ترتكز عملية تقييم أداء العاملين على نتائج المحققة وليس على السمات الشخصية<sup>1</sup>.

مزايا هذه الطريقة:

-هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.

<sup>1</sup>: فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري (دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص113.



-تعرف الافراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي امكاناتهم.

-تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

عيوب هذه الطريقة:

-من الصعب مقارنة مستوى أداء الافراد نظرا الى ان كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

-صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها لا تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما يتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما ان توزيع الافراد كفرق عمل وعندما تكون النشاطات والفعاليات متداخلة، فان ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.

-طريقة السلوكي المتدرج: تبني طريقة على نهج طريقة الاحداث الحرجة، حيث صمم لتحديد ابعاد الأداء وتعريفه اعتمادا على مواكبة سلوك المرؤوس، حيث يتم تحديد الاحداث الحرجة الفعالة وغير الفعالة لأداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الاحداث على مستوى المدرج يعكس السلوك المقبول والمرفوض، وتمتاز هذه الطريقة بانها تمكن من زيادة الثبات لدى المقيم، وذلك عن طريق تحديد سلوك الأداء التي يتم قياسها<sup>1</sup>.

مزايا هذه الطريقة:

-تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها اداءه الفعلي بالأداء المطلوب.

-زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس.

-تقليل الصراعات بين الافراد حول نتائج التقييم.

-تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين.

عيوب هذه الطريقة:

-ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.

-لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

-هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

<sup>1</sup> : لامية بوغريس، التدريب ومدى مساهمة في تحسين أداء مؤسسة العمومية (دراسة حالة وزارة الهيئة العمرانية والبيئية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، 2012/2013، ص 89.

-طريقة مقياس الملاحظة السلوكية: تم تطوير هذه الطريقة للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، تسمح هذه الطريقة بتحديد الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الافراد العاملين، وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي بالمراقبة والمتابعة الافراد العاملين.

\*الاعتماد على ابعاد متعددة لقياس سلوك الافراد: فنجد ان الملاحظة السلوكية تعتمد على استخدام العديد من الابعاد والمتغيرات لتقف بدقة على السلوك والتصرف الذي يؤدي لفعالية او عدم فعالية الأداء.

\*الاعتماد على التقييم من خلال السلوك يعكس بصورة أفضل أداء الافراد: تتطلب طريقة الملاحظة السلوكية من المديرين لتقييم سلسلة الاحداث المتعلقة بأداء الافراد كما تمت اثناء فترة التقييم هذه التقييمات يمكن الاعتماد على متوسطها في الحكم على معدل أداء الفرد بشكل عام.

-طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة. مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الافراد المرشحين للترقية، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، الى الافراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام او الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد وتقييم مهاراتهم او قدراتهم الإدارية المحتملة.

مزايا هذه الطريقة:

-وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الافراد للمهام الإدارية.

-فأنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.

-توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الافراد.

-كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

عيوب هذه الطريقة:

-كلفة عالية.

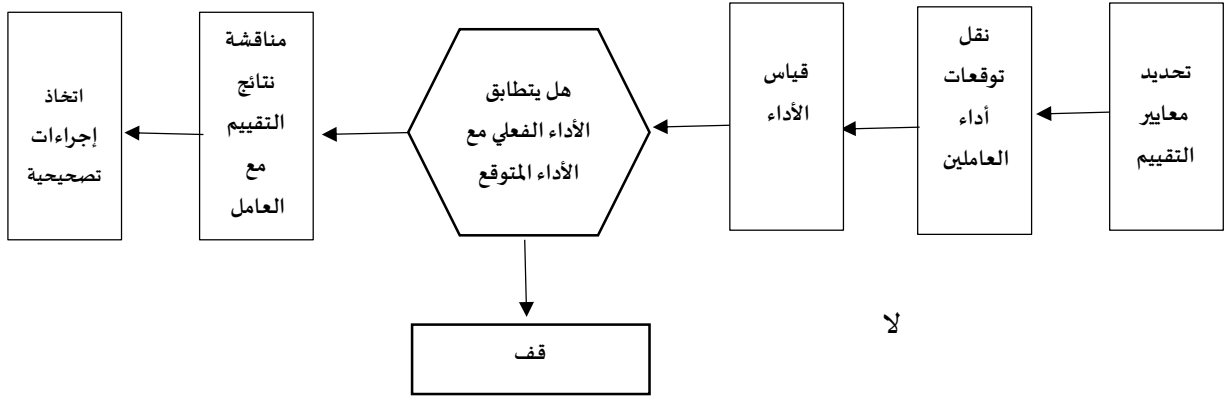
-عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

## المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الافراد

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء وبعده قياس الأداء الفعلي وبعد ذلك مناقشة التقييم.

الشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء:

الشكل رقم 04: خطوات تقييم الأداء.



المصدر: توماس أي هايتز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة،

الرياض، 1990، ص 37.

### 1- تحديد معايير تقييم الأداء:

وهي الركائز التي يقوم عليها التقييم والتي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، وعلى أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب ام لا<sup>1</sup>، وتعتبر معايير تقييم الأداء امر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى راسهم العاملون ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها<sup>2</sup>.

### 2- نقل التوقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين ان يتم نقل المعلومات من الرئيس الى المرؤوسين ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد، دار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 373.

<sup>2</sup> درة عبد البارئ، زهير الصياغ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 261.

<sup>3</sup> ثابت سامي، مرزوق شمس الدين، دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2021/2020، ص 27، بتصرف.

### 3- قياس الأداء:

وتكون هاته الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم

للأداء الفعلي وهي<sup>1</sup>:

-ملاحظة الافراد العاملين.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير المكتوبة.

### 4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة وكشف الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في

هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل

بهذه النتيجة.

### 5- مناقشة نتائج التقييم مع الإجراءات التصحيحية:

لا يكفي ان يعرف الافراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة

لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح بعض الجوانب التي قد لا يدركها الفرد

العامل لوحده، ومن ذلك يخرج المقيم او المشرف المباشر بالإجراءات التصحيحية.

ومن الممكن ان تكون هذه الإجراءات التصحيحية على نوعين:

النوع الأول: مباشر وسريع: اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء وانما

فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقي.

اما النوع الثاني من التصحيح يتطابق مع المعيار المحدد فهو الاجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث من

أساليب وكيفية حصول الانحرافات، أي ان تحليل الانحرافات بكافة ابعاده للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك

وهذه العملية تعود بفوائد كثيرة على المدى الطويل كما وأنها أكثر عما وعقلانية من الأسلوب الأول<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 244، بتصرف.

<sup>2</sup>: ثابت سامي، مرزوق شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 29/28، بتصرف.

## خاتمة الفصل:

يعتبر تقييم أداء الافراد من اهم وظائف إدارة موارد البشرية ويعتبر عملية حيوية وضرورية في أي منظمة تهدف الى تحقيق النجاح والاستدامة، هذه العملية تمكن الإدارة من فهم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وذلك من اجل تحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، كما لها أهمية كبيرة في ضمان العدالة حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء الافراد عن طريق تحفيزهم لتقديم تغذية راجعة بناءة وتقدير الجهود المبذولة، وكذلك تطوير المهارات من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية وتقديم برامج تطويرية مناسبة، واتخاذ القرارات مثل الترقيات، او إعادة توزيع المهام بناء على الأداء الفعلي.

وتمر عملية تقييم أداء الافراد بمجموعة من المراحل، والاستغناء على أي مرحلة من هذه المراحل لا تعطي نتائج دقيقة، وهناك طرق لتقييم أداء الافراد منها التقليدية ومنها حديثة حيث تستخدم المنظمات الطرق المناسبة لها حسب نشاطها وحسب معايير التي تم وضعها.

كما يعتبر تقييم أداء الافراد أداة استراتيجية تعزز من الكفاءة والإنتاجية، وتساهم في بناء ثقافة تنظيمية ومن الضروري ان تكون هذه العملية عادلة وشفافة وتشمل مشاركة الافراد لضمان تحقيق تسيير وظائف الموارد البشرية، ومن اهم هذه الوظائف العملية التكوينية حيث يساهم تقييم أداء الافراد في إنجاح العملية التكوينية وذلك من خلال مساعدته في تسيير كل مرحلة من مراحلها، وذلك بفضل المعلومات التي يتم الحصول عليها من نتائج تقييم أداء الافراد، وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء والوصول الى الأهداف التي تسعى اليها المنظمة بأكثر كفاءة وفعالية.

## الفصل الثاني:

العملية التكوينية

### تمهيد

يحتل التكوين الصدارة في أولويات المنظمات الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بان التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء العاملين وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول الى أهدافها بأقل التكاليف، وتكمن أهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء ونتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة. حيث تحتل العملية التكوينية الصدارة في العديد من المنظمات من اجل تنمية مهارات حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف والاهتمام بالعنصر البشري، وأصبحت العملية التكوينية ضرورية حتمية لإعداد وتأهيل الافراد، واحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور التكنولوجي المستمر وتساهم في زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.

وسيتم التطرق لتحديد احتياجات العملية التكوينية في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين

المبحث الثاني: تحديد احتياجات التكوينية

المبحث الثالث: تقييم العملية التكوينية

المبحث الأول: عموميات حول التكوين في المنظمة.

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الامر الذي يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، والتعرف على ذلك يستوجب التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم التكوين ومبادئه

### 1. تعريف التكوين

أولاً: لغوياً:

اشتقت كلمة تكوين من الفعل كون، في علم الكلام هو اخراج الشيء من العدم الى الوجود. ويقابله باللغة الفرنسية الفعل former.

ثانياً: اصطلاحاً

التكوين هو اعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة انتاجيته في المؤسسة<sup>1</sup>.

ومن بين اهم التعاريف المتداولة عن التكوين:

التكوين مجموعة الأنشطة والوضعيات البيداغوجية الديدكتيكية التي يكون هدفها اكساب او تنمية معارف من اجل ممارسة مهمة او اعمال وتشمل مجموع المعارف النظرية (مفاهيم، مبادئ) والمهارات والمواقف التي تجعل شخصاً قادراً على ممارسة غلا او مهنة او وظيفة<sup>2</sup>.

التكوين يعتبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع اداءهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم او تنمية معارفهم<sup>3</sup>.

كما يعرفه دافيد DAVID بانه: النشاط المخطط الذي يهدف الى اكتساب العاملين معارف ومهارات وقدرات جديدة تمكنهم من أداء الاعمال الموكلة إليهم بكفاءة<sup>4</sup>.

ويعرفه LANFER بانه حق لكل العمال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قبل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من اجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> : الشيخ الداوي، تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03.

<sup>2</sup> : احمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية سنة 1997، ص 239، بتصرف.

<sup>3</sup> : محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، سنة 2004، ص 99.

<sup>4</sup> : بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37، بتصرف.

<sup>5</sup> :Weather J.R la gestion des ressources humaines. Canada1990.p108



والتكوين هو عبارة عن: "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفافية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق اهداف المنشأة".

وقد عرف العلماء التكوين على انه: عملية تهدف الى سد النقص في المهارات القديمة واكساب العامل مهارات جديدة<sup>1</sup>.

والتكوين كما يراه اخرون هو " نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة"<sup>2</sup>.

كما يعرفه Raymond VATIER بانه " مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، او التي يكلفون بها مستقبلا، بمهارة، من اجل السير الحسن للمؤسسة"<sup>3</sup>.

في حين المشرع الجزائري ذهب في تعريفه للتكوين في المادتين 104 و105، من القانون الأساسي للوظيف العمومي المؤرخ في على انه يعتبر حق التزام وفي نفس الوقت هو حق للعامل في تحديث معارفه النظرية والتطبيقية وتنميتها 2006/07/15 وترقيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات وأنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث او تعميق او تنمية المعارف العامة المهنية والتكنولوجية.<sup>4</sup>

فمن خلال ما تقدم نلاحظ ان الكل يرى بان التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات وسلوكيات الفرد العامل ومعارفه واحداث تغييرات فيها وذلك لغرض مواجهة والتغلب على العراقيل التي تواجه العامل اثناء قيامه بالمهام المنوطة له والمتعلقة بنشاطه المهني<sup>5</sup>.

وعليه يمكن وصف التكوين هو وسيلة وليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة والمترابطة فيما بينها تهدف الى اكساب العامل المعارف ومهارات وسلوكيات جديدة او احداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى وبالتالي الوصول به الى درجة الكفاءة وتحقيق الأداء الفعال.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان التكوين هو نشاط فعال يؤدي الى تنمية المعارف والمعلومات لدى الافراد تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية او أدائهم الوظيفي بشكل عام، لأنه عملية مستمرة وهادفة لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للعاملين وبين واجباتهم وبالتالي تؤدي الى تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل.

<sup>1</sup> : محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2005، ص 181، (بتصرف)

<sup>2</sup> : سعاد نائف برونوي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 443.

<sup>3</sup> : Raymond.Vatier, Développement de l'entreprise et promotion, d'édition, Paris, France, 1984, p.50.

<sup>4</sup> : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية... الامر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15، سنة 2006، بدون نشر الصفحة.

<sup>5</sup> : عتبه الطيب، غطاس خالد، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، لنيل شهادة الماستر، جامعة حمه لخضر-الوادي، 2019/2018، ص 23.

### 2. مبادئ التكوين:

هناك عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمنظمة، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين من أهمها<sup>1</sup>:

1- التكوين نشاط مستمر وليس كماليا لفترة معينة: والقصد هنا ان التكوين ليس امر كماليا تلجا اليه الإدارة او تنصرف عنه باختيارها ولكن التكوين نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الاعداد والتهيئة، التي تهدف الى تعريف الفرد بالعمل المسند اليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجا بعض المنظمات الى اتباع ما يسمى بنظام الزمالة او الرعاية، الذي يقصد به ان يتولى الزمالة الموظف الجديد ورعايته احد العاملين القدامى في المنظمة وينبغي ان يتوافر فيه شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف اكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وابعاء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية اليها. وتعد برامج التكوين للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل واجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة.

وأخيرا تعد برامج تكوينية للعاملين الحاليين إذا ما تكشف ظواهر تنم عن تغيير في العادات والسلوك. 2/ التكوين نشاط متغير ومتجدد: يقصد بذلك ان التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة، ومن ثم لا يجوز ان يتجمد في قوالب، وانما يجب ان يتصف بالتغير والتجدد هو الاخر، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

3/ التكوين نشاط اداري فني: فالتكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي ان تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، اعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التكوين عمل فني يحتاج الى خبرات متخصصة واهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية واعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها. 4/ التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية: حيث يستند التكوين الى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

<sup>1</sup>: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة اسكندرية، مصر، 2004، ص 213/217.

- توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة وموضوعية.
- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا واشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.
- 5/ التكوين نظام متكامل: ويقصد بذلك ان هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما انه لا ينبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ من جانب اخر.
- ويمكن إيضاح اشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:  
(ا) التكامل في مدخلات التكوين أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين وهي:
  - الافراد المطلوب تكوينهم.
  - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكسابها للمتكونين.
  - القائمين بالعمل التكويني من مدربين ومسؤولين اخرين.
  - المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- (ب) التكامل في الأنشطة التكوينية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التكوين من اجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:
  - توصيف وتحليل الأوضاع والانماط التنظيمية والإدارية.
  - توصف وتحليل العمليات والإجراءات.
  - توصف وتحليل سلوك الافراد وتقييم أدائهم.
  - تحديد الاحتياجات التكوينية.
  - تصميم البرامج التكوينية.
  - تنفيذ البرامج التكوينية.
  - متابعة وتقييم النشاط التكويني.
- (ج) التكامل في نتائج التكوين حيث ينبغي ان يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:
  - النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم للأداء العمل.
  - النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل واقبلهم وتحمسهم للعمل.

- النتائج البشرية والتي تتمثل في اعداد متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم معلومات او خبرات وقدرات معنية تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

### المطلب الثاني: أهمية واهداف التكوين

أولاً:

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

- يساهم التكوين في علاج حالات نقص المهارات لدى الافراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- يساهم التكوين في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي الى التخلص من الأخطاء.
- يساعد التكوين على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي الى درجات عالية من الرضا، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
- يستمد أهميته أيضاً كونه استثماراً في أفضل وأهم ما تملك المنظمة وهم الافراد العاملين بها، والذين يمثلون ثلث رأسمالها.
- يؤدي البرنامج التكويني الفعال الى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
- يعتبر التكوين أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند اجراء التغير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- التكوين يساعد الافراد العاملين على اكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجال عملهم.

### ثانياً: اهداف التكوين

الهدف من نتيجة يراد الوصول اليها بدرجة معينة ومواصفات محددة في زمن محدد، وهو نقطة البداية لأي نشاط وذلك لأنه هو الذي يحفز ويحرك السلوك، وهو الذي يرشد الى البدائل الملائمة لبلوغه وهو الذي يسهل الاتصال والتعاون بين أعضاء الجماعة التي تعمل على بلوغ هذا الهدف.

ويسعى التكوين كعملية تعلق ووسيلة فعالة تهدف الى اكساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين.
2. تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل.
3. مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفاعلية المرغوبة.
4. حماية العاملين في المنظمة من الوقوع في الأخطاء اثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية، وتقليل حوادث العمل، التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.

<sup>1</sup> سيد محمد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، قناة السويس مصر، ط 2، 2015، ص 393-394، بتصرف.

5. توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين انتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

6. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة لان زيادة خبرة الموظف في عمله وتنمية مهاراته ومعلوماته خلال مرحلة التكوين يعطيه إحساسا داخليا بالأمن والأهمية وهذا بالتالي قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

7. زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقى للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة امامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل<sup>1</sup>.

ويلخص د. علي السلمي الأهداف السابقة في ثلاث مجموعات هي<sup>2</sup>:

- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات ادماجها.
- الأهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الاحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

### المطلب الثالث: أنواع ومستويات التكوين

#### أولا: أنواع التكوين

ينقسم التكوين الى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

#### الفرع الأول: حسب مرحلة التوظيف<sup>3</sup>

1/ توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والاسباب الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل ال العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية اداء العمل.

<sup>1</sup> : عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 26-27 بتصرف.

<sup>2</sup> : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001، ص 253.

<sup>3</sup> : احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 323/325.

2/التكوين اثناء العمل: ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان اخر حتى تتضمن كفاءة اعلى التكوين، حينئذ تشجع وتسهل المؤسسات الى ان يقوم المشرفين المباشرين فيها تقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين ان كثيرا من الات اليوم تتميز بالتعدد، الامر الذي لا يكفي معه استعداد العامل او خبرته الماضية، وانما عليه ان يتلقى تكوينا مباشرا على الالة نفسها ومن المشرف عليه، بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ومكونا وماهرا هو الاخر.

3/التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة: عندما تصبح معارف ومهارات الافراد تقليدية وعند ادخال أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في اعمال المشتريات والمبيعات والحسابات والأجور وكذا حفظ الوثائق.

يحتاجون المسؤولين الى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

4/التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل ان يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي او سينقل اليها، وهذا الاختلاف او الفرق مطلوب التكوين عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

5/التكوين للتهيئة على التقاعد: في الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين من كبار السن الى خروج للتقاعد وبدلا ان يشعر الفرد فجأة انه تم المنظمات الاستغناء عنه كليا يتم تدريبه على البحث طرق جديدة للعمل، او طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث على الاهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج الى التقاعد.

### الفرع الثاني: حسب نوع الوظائف

1/التكوين المهني: يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، ويستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب اتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم والاستيعاب والممارسة وهو من يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل او التمرن على أدائه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2017/2016، ص13.

2/التكوين الإداري: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة الى تلك المهارات الاتصالية والقيادية والاشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم<sup>1</sup>.

3/التكوين التخصصي: ويشمل هذا التكوين الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التكوين أي تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل<sup>2</sup>.

### ثالثا: من حيث المكان

وينقسم هذا التكوين من حيث مكان اجرائه أي نوعين هما:

1/التكوين داخل المنظمة: يعرف التكوين الداخلي على انه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الافراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الافراد الذين يعملون بالمنظمة<sup>3</sup>.

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج او دعوة متكونين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الاشراف على تنفيذها، وهناك نوع اخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل، وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل منه<sup>4</sup>

2/التكوين خارج المنظمة: تفضل بغض المنظمات ان تنقل كل او جزء من نشاطها التكويني خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي اما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب او مؤسسة تكوين متخصصة) او بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تكوين تدعمها الدولة او الجامعات<sup>5</sup>.

### ثانيا: أساليب التكوين في المنظمة

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص184.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد، مكتبة الأشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 275.

<sup>3</sup> رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 285.

<sup>4</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، مصر، 2004، ص 328

<sup>5</sup> احمد ماهر، المرجع نفسه، ص 328.

يقوم المتكون خلال ادارته للدرس استخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الازهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد<sup>1</sup>:

### (1) التكوين العملي: Coaching

حيث يقوم المتكون بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ ان هذا الأسلوب مناسب ام لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة بقيام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

### (2) تمثيل الأدوار: Roleplaying

يقوم المتكون بعرض المشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه، بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين على مواجهتها، ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار للتكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على الاستقبال والتكوين على حل مشاكل القادمين والعلاقات العامة.

### (3) دراسة الحالات: Cosesudies

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعويض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول ابعادها من حيث المشاكل واسبابها وحلولها وتشير البحوث على ان الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث انها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وانما بصورة مكتملة.

### (4) البريد الوارد: Inbasket

من اجل الحكم بصورة واقعية على المتكون في محاولته لإبراز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات والمنكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس ان يجدد انسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها ان الأشخاص والمنظمات المذكورة وهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقة مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

### (5) الوقائع الحرجة: Critsical Incident

<sup>1</sup> :كمال طايطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 55/57.



بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمكون ان يختار الوقت المناسب اثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض احدى الوقائع الحرجة.

(6) العصف الذهني: Brainstorming

ويعتمد على قيام المكون بغرض مشكلة معينة بحيث يسأل الدارسين على ان يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، كما يعتمد هذا الأسلوب أيضا على ان العرض السريع لأفكار يمكنه ان يحرر هؤلاء، الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما ان مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع او المشكلة التي اثارها المكون، مما يسهل المكون على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتكوين.

(7) المكونون: TRAINERS

تختلف الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع وهدف وأسلوب التكوين والمحتوى التكويني.

فلا يمكن ان تتشابه صفات مكون يستخدم النموذجية السلوكية لمكونيه مع صفات مكون اخر يستخدم أسلوب المباريات الإدارية، فعلى القائمين بتصميم برامج التكوين ان يأخذوا بعين الاعتبار هدف البرنامج ومحتواه والدارسين، ونوع أسلوب التكوين قبل ان يقوموا باختبار المكونين وبالرغم من ذلك هناك بعض الصفات التي يفضل توافرها في المكون الناجح وهي:

- المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث او الدراسة.
- القدرة على الاستماع للدارسين.
- القدرة على تشجيع الدارسين للحديث وإبراز ردود افعالهم تجاه المادة المقدمة إليهم.
- القدرة على رد التساؤلات والاجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار.

(8) المباريات الإدارية: Administrative matches

هو أسلوب تكويني يهدف الى تكوين القيايين عن طريق التمرين العملي التطبيقي على مواقف معينة، ويتم في هذا الأسلوب التكويني باتباع مجموعة من الخطوات أهمها<sup>1</sup>:

- قيام الهيئة التكوينية المشرفة بإعداد موقف تكويني مشابه لمواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها القائد.
  - تقسيم المتكويين القيايين الى مجموعات صغيرة، ومن ثم تزويد كل مجموعة بالتعليمات اللازمة.
  - قيام كل مجموعة من هذه المجموعات بتوزيع المهام بين اعضاءها.
- وبشكل عام فان هذا الأسلوب يهدف الى ما يلي:

- تعريف المتكويين على الأساليب التحليلية في حل المشاكل.
  - تحسين الأداء القيايدي للمتكويين.
  - زيادة القدرة لدى المتكويين على صنع واتخاذ القرار.
  - زيادة التعاون بين الإدارات المختلفة في المنظمة.
  - تسهيل وتطوير عملية الاتصال بشكل عام.
- (9) حلقات النقاش Discussion panels :

يتميز هذا الأسلوب بما يلي:

- يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة المباشرة من قبل العاملين في المنظمة لبحث قضاياهم وقضايا المنظمة ومشكلاتها وأهدافها.
- يتيح هذا الأسلوب للمتكويين التعبير عن الأفكار والآراء.
- يساعد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتكويين في مجال العلاقات الإنسانية.
- يوفر التغذية العكسية من المتدربين.

اما اهم الأمور التي يجب مراعاتها في أسلوب المناقشة:

- يجب على المدرب ان يسعى لإدارة المناقشة بصورة منظمة حيث ان للمدرب دورا هاما في نجاح هذا الأسلوب.

<sup>1</sup>: عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 84 91، بتصرف.

- يجب على المدرب تنظيم المدة الزمنية الملائمة للموضوع بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدتها او طويلة فتبعث الملل في نفوس الحاضرين.
  - يجب ان يشارك الجميع دون سيطرة أحد المشاركين على النقاش.
  - من الضروري ان يحترم كل طرف في المناقشة اراء الطرف الاخر.
- (10) التدوير الوظيفي job rotation :

وهي عملية نقل العاملين المتكويين بالمنظمة من وظيفة الى وظيفة أخرى او عدة وظائف أخرى مقارنة، مع مصاحبة هذه العملية تكوين وتوجيه من قبل المشرفين والمدربين في المنظمة، وذلك بهدف تعريفهم بكافة اعمال المنظمة.

ومن مميزات هذا الأسلوب ما يلي:

- تساعد عملية التدوير الوظيفي المتكويين على توسيع افقهم.
- تعريف العاملين بكافة اعمال المنظمة.
- تسهيل عملية الاحلال الوظيفي في المنظمة.
- المساعدة في تطبيق نظام المسارات الوظيفية المتعددة للموظفين المتكويين.
- زيادة خبرات ومعارف ومهارات العاملين في جوانب ومسارات وظيفية متعددة.
- مساعدة العاملين في معرفة السياسات والمشكلات الإدارية التي تجابه المنظمة.
- تعريف العاملين بنظام الاتصالات القائم داخل المنظمة.
- مساعدة العاملين في مواجهة مواقف العمل واتخاذ القرار.

### المبحث الثاني: تحديد احتياجات التكوين في المنظمة

يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية العنصر المهم في نجاح التكوين، حيث يقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية، فمن الصعب جدا تحديد الافراد الذين سيضملمهم التكوين إذا لم نقم بالتحديد الدقيق والعملي والموضوعي للاحتياجات التكوينية.

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم الاحتياجات التكوينية وخطوات تحديدها، طرق تحديدها، وفي الأخير سوف نتكلم على مفهوم الاحتياجات التكوينية وخطواتها وطرق تحديد وأخيرا عن تصميم وتنفيذ برامج التكوينية.

**المطلب الأول: مفهوم الاحتياجات التكوينية وخطوات تحديدها.**

**أولا: مفهوم الاحتياجات التكوينية:**

وردت العديد من التعاريف عن الاحتياجات التكوينية ومن بينها ما يلي:

تعريف1: ان الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات الافراد ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.<sup>1</sup>

كما تعرف الاحتياجات التكوينية بانها جملة التغيرات المطلوب احداثها في المهارات واتجاهات الافراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.<sup>2</sup>

تعريف2: هي عبارة عن فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول اليها من جهة أخرى، سواء في المهارات او المعارف او السلوكيات.<sup>3</sup>

بعد التعرف على مفهوم الاحتياجات التكوينية نشير الى ان تحديدها هو عبارة عن عملية متسلسلة يتم من خلالها تحديد المهارات المطلوب تطويرها او تحديتها للعامل او إدارة معينة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل المهام، قياس الأداء او الإنجازات وتحديد الانحرافات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: محمد جمال براعي، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتب، 1973، ص139، بتصرف.

<sup>2</sup>: السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 23، بتصرف.

<sup>3</sup>: قريشي محمد الصالح، تقييم برنامج تدريب الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 46.

<sup>4</sup>: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، قناة السويس، مصر، الطبعة الثانية، 2015، ص449.

من خلال التعاريف السابقة الذكر تم التوصل الى مفهوم شامل حول الاحتياجات التكوينية:

هي عبارة عن فجوة بين الكفاءة الحالية للموارد البشرية والكفاءة المطلوب الوصول اليها، فتحديد الاحتياجات التكوينية يسهل التعرف على الافراد المطلوب تكوينهم ومعرفة مستوى ونوع التكوين المناسب لكل فرد.

ثانياً: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية:

يقوم تحديد الاحتياجات التكوينية على مجموعة من الخطوات ومتمثلة في<sup>1</sup>:

تحليل التنظيم: يقصد به فحص عدة جوانب تنظيمية وإدارية مثل اهداف المنظمة ووظائفها وسياساتها، وذلك لتحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج الى التكوين، ومن اهم النقاط هي:

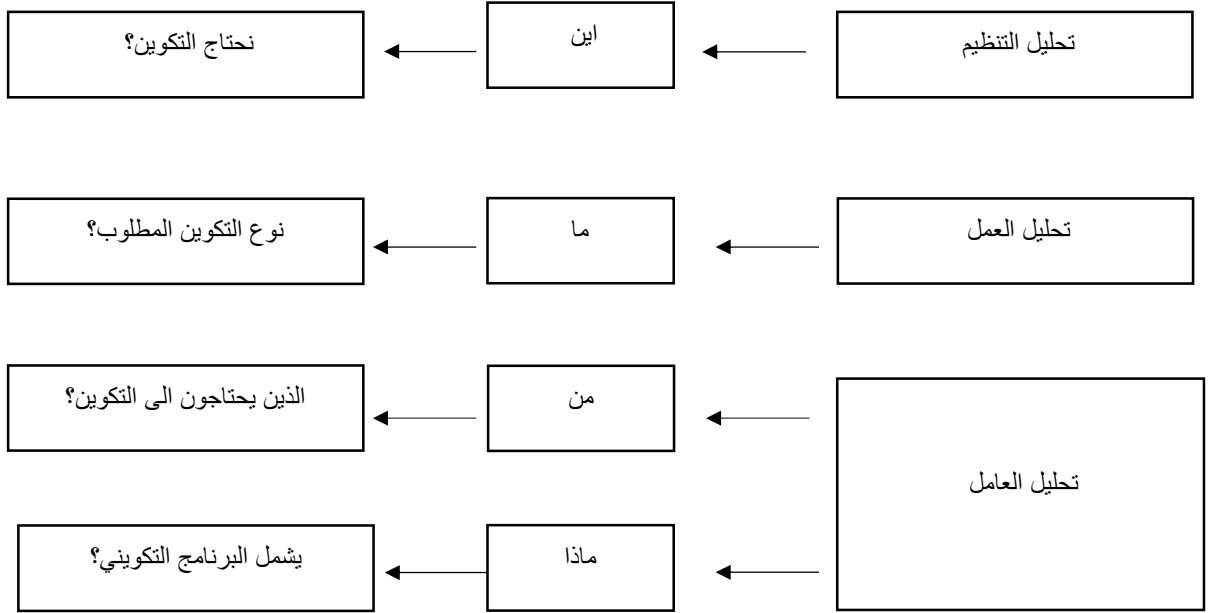
- تحليل المناخ التنظيمي كقياس معدلات شكاوى العاملين او قياس معدلات دوران العمل...
  - تحليل سياسات المنظمة ولوائحها.
  - تحليل الهيكل التنظيمي أي التعرف على التغيرات التي يحتمل حدوثها عليه من حيث استحداث وظائف جديدة او تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف...
1. تحليل العمل: يهدف هذا النوع من التحليل الى دراسة الوظائف والاعمال التي يقوم بها العاملون، ويركز على واجبات ومسؤوليات الوظيفية نفسها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها ونوع التكوين المطلوب لها ومن اهم الجوانب التي يركز عليها أيضا ما يلي:
- التوصيف الحالي للوظيفة.
  - التغيرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل.
  - اهداف الوظيفة.
  - الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشياً مع التطورات.
  - معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.
  - أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.
2. تحليل العامل: تعتبر هذه الخطوة من ادق الخطوات التكوينية كونها تتعلق بعنصرين هامين أولهما تحديد العمال الذين هم في حاجة الى التكوين والثاني ماذا تشمل تلك البرامج التكوينية، وتتم هذه الخطوة بدراسة العمال من الجوانب التالية:
- حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

<sup>1</sup>: اللبدي نزار عوني، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، 320.

## الفصل الثاني: العملية التكوينية

- حسب السن والجنس وبعض الصفات الشخصية، مثل الاستعداد للتعليم والتكوين ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات.
  - حسب سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومدى تفاعله مع الآخرين.
- الشكل التالي يبين خطوات عملية الاحتياجات التكوينية:

الشكل رقم 05: خطوات عملية الاحتياجات التكوينية



المصدر: اللبدي، 2015، ص321، (بتصرف)

### المطلب الثاني: طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

هناك عدة طرق تستخدم في جمع المعلومات من العاملين ورؤسائهم في المنظمة من اجل تحديد الاحتياجات التكوينية الفعلية للمنظمة وللعمالين وللوظيفة، ومن اهم طرق تحديد الاحتياجات التكوينية ما يلي<sup>1</sup>:

1/ المقابلة: تمثل المقابلة المواجهة شخصية بين خبير التكوين والمتكويين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التكوينية، وعند اجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من انها تستجيب لهدفها، وان يستمع المقابل بعناية للمتكويين المحتملين ولا يذهب الى استنتاج الإجابات.

من مزايا المقابلة انها تعطي المتكويين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات.

اما من عيوب المقابلة نذكر انها تتطلب وقتا طويلا، وقد تؤدي الى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن ان تنهي الإحساس لدى بعض المتكويين المحتملين بالحرج، وانهم في مازق يهدد مستقبلهم الوظيفي.

2/ الاستبيان: يمثل استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التكوين بهدف التعرف على الاحتياجات التكوينية، هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: ان تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وان تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة 'إشارات' يقوم الفرد بوضعها في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وان تكون الأسئلة معقدة ترهق المتكويين عند الإجابة عنها، وان تكون موضوعه بحيث تلي الغرض الذي جاءت من اجله.

من مزايا الاستبيان انه يمكن ان يصل الى أكبر عدد ممكن من الافراد في وقت قصير، وانه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة.

اما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول الى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

3/ الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية او كتابية يلجا اليها مسؤول التكوين، بهدف التوصل الى الاحتياجات التكوينية للعمالين، وتستخدم طريقة الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء<sup>2</sup>.

4/ تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف ان يأتي التكوين لعلاجها.

من مزايا هذه الطريقة انها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: نادر احمد اب شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص270.

<sup>2</sup>: مسعود على تايه، دور التدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، ST Clements University، بغداد، العراق، 2012/2013، ص58.

<sup>3</sup>: نادر احمد أبو شيخة، مرجع السابق، ص 271.

5/ تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها، كما تبين عملية تقييم مدى حاجة العاملين الى التكوين.

ان تقييم الأداء وان كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التكوين الذي يحتاج اليه شاغلوها، فانه يستنفذ وقتاً طويلاً.

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة الى التكوين، سواء لعلاج نقاط ضعفه، او تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. يتميز هذا المصدر بانه يبين لنا مسببات كل نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التكوين.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختبار وتكوين العاملين بما يشير اليه تقييم الأداء، الى جانب تقييم البرامج التكوينية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك تحديد الثغرات.

6/ دراسة التقارير والسجلات: تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتكوين، وتتميز هذه الطريقة بانها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>.

7/ مسح الاحداث الحرجة: الحدث الحرج عبارة عن واقعة او موقف من المحتمل ان يكون له اثار مهمة على عملية او نتيجة اعمال، وتتطلب هذه الطريقة من المشاركين ان يصفوا حادثة او تصرف تم بشكل خاطئ وتحديد أسباب ذلك وتحديد ما إذا كان ممكن التنبؤ لهذا الموقف وكيفية تجنبه إذا كان ممكناً<sup>2</sup>.

8/ دراسة الحالة: تستخدم هذه الدراسة في حالات كثيرة من اجل تحفيز العمال وذلك بطرح سؤال عام في موضوع متخصص على مجموعة متجانسة من العمال، حيث يتم تسجيل اجاباتهم مباشرة ودون تعديلات، وبعض انتهاء الوقت المحدد للإجابات تتم دراسة الآراء والأفكار وترتيبها حسب تكرارها لتحديد جوانب النقص في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين، ومدى حاجتهم الى التكوين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 271.

<sup>2</sup>: بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريب، رسالة شهادة الماجستير، جامعة بوضياف محمد، مسيلة، 2006/2005، ص 80، بتصرف.

<sup>3</sup>: بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء مؤسسة العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012، ص 29، بتصرف.



### المطلب الثالث: تصميم وتنفيذ برامج التكوين

تقوم عملية تصميم البرنامج التكويني على عاملين أساسيين، الأول يمثل الاحتياجات التكوينية، اما الثاني فيخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها العملية التكوينية، فبعد ان يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل فعال، يمكننا التعرف على الفئة المستهدفة من العملية التكوينية وطبيعة التكوين المطلوب لمعالجة القصور في الأداء، ومن ثم نستطيع تصميم ثم تنفيذ البرنامج التكويني الذي يسمح للمنظمة بتحقيق الأهداف المسطرة بمستوى من الكفاءة والفعالية.

أولاً: اهداف البرنامج التكويني. يركز هذا الجزء على توضيح العلاقة بين الاحتياجات التكوينية وبين البرامج اللازمة لمواجهة هذه الاحتياجات، اذ تتمثل هذه العلاقة في عملية تحديد الأهداف التكوينية، ولصيغة الهدف في الغالب تتبع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

• التعبير عن الهدف في عبارة عامة.

• تحديد النتائج المستهدفة.

• وضع الهدف في صورته النهائية على ان يكون: محدد وواضح، بزمن معين، واقعي وقابل للقياس.

يمكن تقسيم اهداف البرنامج الى ما يلي<sup>2</sup>:

1. على مستوى الفرد: تتمثل فيما يلي:

• تنمية المهارات: بمعنى زيادة قدرة الافراد على أداء اعمال محددة، والهدف من تكوين الشخص على الامام بجميع جوانب العمل وكيفية الأداء، فالفرد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء، الا إذا تم تكوينه على أداء العمل، وذلك فان الهدف من تنمية المهارات هو اتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية المهارات بطريقة فعالة.

• تغيير الاتجاهات: يقصد به تعديل توجهات المتكويين وادائهم، وقد تعني أيضا تغيير وتطوير في نية التصرف السلوكي المقبل، وكذلك تعني تهيئة المتكويين لتقبل آراء جديدة.

• تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية: ان توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي، ولكن الهدف هو تنمية الشخص ككل وتمكينه من استغلال كل طاقاته الذهنية والنفسية أحسن استغلال، فمثلا حين تشغيل للتكاليف مثلا فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته في محاسبة التكاليف فقط،

<sup>1</sup>: خرموش منى، علاقة التدريب على مشروع مؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي، شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2008/2007، ص39، بتصرف.

<sup>2</sup>: الربيع بوغرو، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة احمد بوقرة الجزائر 2007/2006، ص30/29، بتصرف.

ولكن نستخدم كل طاقته وقدراته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المنظمة.

2. على مستوى المنظمة: تتمثل اهداف البرنامج التكويني فيما يلي:

• تحقيق الميزة التنافسية: يلعب البرنامج التكويني دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فزيادة استثماراتها في حقل التكوين يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة والمتلاحقة (العولمة، الجودة، المنافسة).

• تحسين المؤشرات الاقتصادية: من أبرز المؤشرات التي تسعى المنظمة الى تنميتها من خلال النشاط التكويني ما يلي:

-زيادة الإنتاجية وذلك من خلال صقل المهارات والقدرات لدى العاملين.

-تخفيض التكاليف من خلال تقليل الاخطار اثناء العمل، وبالتالي يقل التبذير في الآلات والمواد الأولية.

بالإضافة الى ما سبق يوجد تقسيم اخر لأهداف البرنامج التكويني، والتي تنقسم الى<sup>1</sup>:

• اهداف قصيرة الاجل: تغطي الاحتياجات التكوينية الطارئة والسريعة، وتعبّر عن رغبة المنظمة في تلبية الاحتياجات السريعة لبعض الافراد.

• اهداف طويلة الاجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات التنمية والتطوير، وتعبّر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير لأفرادها وادارتها.

ثانيا: تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية

1 تصميم البرنامج التكويني:

يبدأ تصميم البرامج التكوينية بعد الانتهاء من وضع الخطط التكوينية وتحديد الأهداف الملائمة التي تفي بأغراض الاحتياجات التكوينية وذلك وفق الخطوات التالية<sup>2</sup>:

1. وضع وصياغة اهداف البرنامج التكويني:

صياغة الأهداف هي الخطوة الأولى في تصميم البرنامج التكويني، ويتم وضع وصياغة هذه الأهداف من قبل أصحاب الخبرة والاختصاص من المشرفين القائمين على إدارة العملية التكوينية في المنظمة، وهناك مجموعة من النقاط يجب مراعاتها عند وضع اهداف، أهمها:

<sup>1</sup> محيرق مبروكة عمر، اساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص183، بتصرف.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص122، بتصرف.

- يجب ان تكون الأهداف محددة تحديدا واضحا ودقيقا.
  - يجب ان تكون اهداف البرنامج التكويني منسجمة مع الأهداف العامة للتكوين.
  - يجب ان تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق.
  - يجب ان تكون قابلة للقياس ومنسجمة وغير متناقضة فيما بينها.
  - يجب ان تكون الأهداف ذات قيمة وان تعالج مشكلات حقيقية.
2. تهيئة مواد البرنامج التكويني:

وهي التمارين التكوينية والمواد الدراسية والحالات الدراسية والبحوث والمستخلصات التي يمكن ان تعرض او توزع على المشاركين في البرنامج التكويني، ومن الضروري ان يختار مصممو البرامج التكوينية المواد والحالات والتمارين التكوينية التي تتناسب مع اهداف البرنامج التكويني.

### 3. اختيار المدربين للبرنامج التكويني<sup>1</sup>:

المكون هو الوسيلة التي سيتم عن طريقها نقل المعلومات وتكوين المهارات وتزويد المتكويين بالسلوكيات المرغوبة حيث يتوقف نجاح البرامج التكوينية الى حد كبير على مدى اتخاذ القرار السليم لاختيار المتكويين لهذه البرامج. ان المكون الناجح والمكون الذي يستخدم وسائل وأساليب التكوين المتنوعة والمناسبة بما يتفق مع فئات المتكويين ومستوياتهم وخبراتهم السابقة وطبيعة البرنامج التكويني وأهدافه، ولذلك من المهم جدا اختيار المكون المناسب للبرنامج التكويني الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة وخصوصا في نفس المجال الذي سيقوم بالتكوين فيه.

### 4. اختيار أسلوب التكوين:

يتم اختيار أساليب التكوين حسب الظروف والمواقف الحالية حيث لا تعتبر أساليب التكوين بدائل لبعضها البعض فاختيار أسلوب معين لا يغني عن استخدام أسلوب اخر له أهمية في نقل معارف او سلوكيات او مهارات معينة الى المتكويين. وبشكل عام فان هناك معايير واضحة يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الأسلوب التكويني أهمها:

■ عدد الافراد المتكويين ونوعياتهم.

■ المتكويين المتوفرين ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

■ طبيعة المادة التكوينية.

<sup>1</sup>: عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سابق، ص 123/124.

■ ظروف وامكانيات المنظمة.

5. تحديد عدد أيام وعدد ساعات البرنامج التكويني:

يجب تحديد عدد أيام البرنامج التكويني وعدد الساعات التكوينية في كل يوم، ومن الضروري الاخذ بعين الاعتبار عند تحديد الساعات الكلية للبرنامج التكويني وعدد أيامه الأمور التالي:

■ السياسات الإدارية والمالية المحددة من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

■ التحديد الدقيق للمدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفردات البرنامج التكويني.

■ اختيار التوقيت المناسب للبرنامج من حيث بدايته ونهايته خلال السنة.

6. تحديد ميزانية البرامج التكوينية:

بما ان الهدف النهائي للتكوين هو تحسين أداء العاملين في المنظمة بأقل جهد وتكلفة فمن الواجب ان يتم اعداد الميزانية بناءً على تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج التكويني بدقة، ولذلك من الضروري تحديد ميزانية التكوين وعقد البرامج التكوينية المختلفة منذ بداية السنة المالية في المنظمة، وهذا التحديد المسبق لميزانية البرامج التكوينية سيساعد على:

■ الوضوح والشفافية في المخصصات المالية لنشاط التكوين.

■ تصميم وتخطيط البرامج التكوينية بما يتناسب مع المخصصات المتوفرة.

■ تنفيذ البرامج التكوينية الملائمة بما يتناسب مع ما هو مخطط مسبقاً وضمن الإمكانيات المتاحة.

### 2 تنفيذ البرنامج التكويني:

ان عملية التنفيذ هي عملية إدارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود والواقع ان هذه العملية مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها او نجاحها سلباً او إيجاباً على المرحلة التالية وهي عملية التقييم.

ان تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمكونين ونوعية المكونين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التكويني وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عن تنفيذ البرنامج<sup>1</sup>:

1. البدء بعملية الاعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطوات التالية<sup>2</sup>:

● الإعلان عن البرنامج التكويني ومكان وزمان انعقاده.

<sup>1</sup>: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الافراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2014، 126، بتصرف.

<sup>2</sup>: عطا الله محمد تيسير الشريعة، مرجع سابق، ص 135

- تحديد اعداد المشاركين في البرنامج التكويني واسمائهم وأماكن عملهم.
  - تحديد أسماء المتكونين في البرنامج التكويني.
  - التأكد من ان كافة المراسلات الخاصة بالإعلان عن البرنامج التكويني قد تم ارسالها الى المعنيين.
  - التأكد من القاعة التكوينية ومدى اتساعها ومدى وملاءمتها لأساليب التكوين المستخدمة.
  - التأكد من توفر مستلزمات التكوين المكتبية.
  - التأكد من توفر الخدمات المساعدة.
  - الاطمئنان على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.
- 2/ البدء بإجراءات تنفيذ البرنامج التكويني وذلك بالتنسيق مع المتكونين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه العملية نقل البرنامج التكويني من الواقع النظري الى الواقع الميداني، وتقوم إدارة التكوين في هذه العملية بما يلي<sup>1</sup>:
- البدء من صلاحية البرنامج التكويني من خلال اجراء عملية تقييم شاملة للبرنامج قبل اجراء التنفيذ.
  - اختيار وتعيين المتكونين والمشرفين والفنيين والاداريين اللازمين لتنفيذ خطط وبرامج التكوين فنياً وادارياً.
  - اعداد ووضع المواد العلمية والتطبيقية اللازمة لتكوين مختلف المستويات في المنظمة سواء بواسطة الافراد في إدارة التكوين او بالاستعانة بالمتخصصين من خارج المنظمة.
  - وضع جداول زمنية لتنفيذ البرامج التكوينية على ضوء خطة التكوين المعدة مسبقاً.
- ويحتاج الامر للمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، من قبل إدارة الموارد البشرية او مدير التكوين وتكون على مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من ان تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من ان كل الأمور تسير في مسارها.
- وتتضمن أنشطة الخاصة بمتابعة بشكل يومي ما يلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين، وتقديمها في الوقت المناسب للمتكونين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.
- كما يتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تديير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون الأساسي، وعدم توفير إمكانيات ومساعدات او تأجيل الجلسة، او علاج مشاكل بين المكون والمتكونين او بين بعضهم البعض<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: عطا الله محمد تيسير الشرعة، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup>: خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 240.

### المبحث الثالث: تقييم العملية التكوينية

لا تقتصر فعالية العملية التكوينية على الصميم والتنفيذ، انما تعتمد أيضا على عملية التقييم، لذلك فان مرحلة التقييم العملية التكوينية هي مرحلة الأخيرة والرئيسية لا يمكن التخلي عنها، وعلى أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية البرامج التكوينية، فمن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم تقييم العملية التكوينية ومراحلها وفعالية تقييم الأداء في تحديد احتياجات التكوين.

#### المطلب الأول: تقييم البرنامج التكويني

التأكد من مدى تحقيق البرامج التكوينية الأهداف والنتائج من ان ما تحقق فعلا مطابقا لما هو مخطط سابقا، أي ان تقييم الأداء عبارة عن قياس مدى فاعلية التكوين بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي احداثه التكوين او المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم، ويمكن استخدام أساليب عديدة لإجراء عملية التقييم منها: الاستبيان، الاختبارات،

وتعتبر عملية تقييم البرنامج التكويني المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التكوينية، حيث يعرف بانه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من اجلها.

فالتقييم هو قياس مدى نجاح البرامج التكوينية والتأكد من انها حققت التأثير المطلوب على الفرد والمؤسسة بالاعتماد على أنواع متنوعة من الأدوات حسب مستوى التقييم.

ولا شك ان عملية التقييم البرنامج التكويني تحقق فوائد متعددة يمكن حصرها فيما يلي:

- التأكد من نجاح البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها من حيث التخطيط والتنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتكويين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتكويين وملاءمتها للهدف من التكوين.
- التأكد باستمرار من ان المتكويين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدرّبوا عليه.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.
- معرفة مدى فاعلية الأساليب التكوينية المستخدمة في تحقيق الأهداف التكوينية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: فوزية قديد، نعيمة العربي، تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك بانزك، مجلة المقيزي، المجلد5، العدد1، 2021/05/12، ص ص 236/235.

### المطلب الثاني: مراحل تقييم العملية التكوينية.

وتمر عملية تقييم البرامج التكوينية بعدة مراحل زمنية، يمكن تقسيمها لأربع مراحل أساسية كالتالي<sup>1</sup>:

1. مرحلة تقييم قبل التكوين: يتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:

- ✓ ارتباط الاحتياجات التكوينية بأهداف وسياسات المنظمة.
- ✓ تقييم تصميم البرنامج التكويني من حيث المناهج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتكويين.

✓ التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات العملية التكوينية.

ويتطلب هذه المرحلة التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والاهداف بين الإدارة العليا والإدارة الخاصة بالعملية التكوينية.

2. مرحلة تقييم اثناء البرنامج التكويني: تتم هذه المرحلة من خلال محورين اساسين هما:

1/ تقييم خطوات التنفيذ: ويشمل تقييم منهج وأسلوب والوسائل المستخدمة في العملية التكوينية، والوقت المخصص للعملية، كذلك تقييم الطرق والمعارف والمهارات.

2/ تقييم أداء المكون والمتكويين اثناء تنفيذ البرنامج التكويني: في هذه المرحلة يتم تصحيح مسار البرنامج بما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتكويين، فخلال هذه المرحلة يتم ما يلي:

- ✓ التأكد من ان نسب الحضور للمتكويين تقارب 100%.
- ✓ ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متكوي ومواعيد تسليمه.

✓ اكتشاف مدى استفادة المتكويين من المنهج التكويني من خلال ردود فعل المتكويين من البرنامج.

3. مرحلة تقييم ما بعد البرنامج التكويني: تهدف هذه المرحلة التأكد من تنفيذ البرنامج التكويني للأهداف

المسطرة، ويركز على نوعين من التقييم هما:

- ✓ تقييم رد فعل المتكويين: تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج، حيث يتم استقصاء آراء المتكويين حول محتوى التكويني، وغير ذلك من مقومات العملية التكوينية، ويعتمد هذا النوع في تطوير العملية التكوينية بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات العملية التكوينية واتخاذ قرارات التغيير.

<sup>1</sup>: بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء مؤسسة العمومية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3 الجزائر العاصمة، 2013/2012، ص 42، بتصرف

✓ تقييم أثر التكوين: يعتبر هذا الجزء من التقييم الهدف النهائي لتقييم العملية التكوينية، وتأتي أهمية تقييم أثر التكوين من منطلق ان هدف العملية التكوينية في النهاية هو رفع كفاءة اداء الافراد، وبالتالي زيادة تطوير مخرجات المنظمة، وبالتالي فان تقييم أثر العملية التكوينية هو أحد اهم أولويات مدير العملية التكوينية في المنظمة وهدفه الأخير.

4. مرحلة التقييم اثناء العمل<sup>1</sup>: وتتصل بمدى الإفادة من البرنامج التكويني والتغير في السلوك الوظيفي ونتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج التكويني.

### المطلب الثالث: فعالية تقييم الأداء في تحديد احتياجات التكوين داخل المنظمة

تقييم أداء الموظفين يلعب دورا محوريا في تحديد احتياجات التكوين، لان تحديد الاحتياجات التكوينية هو عملية مستمرة تهدف الى تحديد جميع المعارف والمهارات لدى الافراد التي يجب تطويرها وتحسين أدائها، وهنا يكمن دور تقييم أداء الافراد حيث يتم تحديد مواطن الضعف عند الفرد من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الفرد على أداء مهامه من خلال ملاحظته اثناء قيامه بالعمل المطلوب. وهذا ما يسهل على الإدارة تحديد نوع البرنامج التكويني الذي يعالج الاحتياجات الفعلية للأفراد.

ويتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عدة ابعاد أهمها:

1. تحليل أداء الافراد: يتضمن تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات تساعدهم في أداء وظيفتهم، كذلك تحديد القدرات والمهارات التي يتطلبها أداء مختلف مهامهم، ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال عملية تقييم أداء الافراد.
2. تحليل الوظيفة: يتضمن تحديد المهام الخاصة بالوظائف، وكذلك تحديد الكفاءات والمهارات التي يجب توافرها في الوظيفة شاغرة، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات من خلال عملية تقييم أداء الافراد، بحيث يتم معرفة الكفاءات والمهارات التي يجيدها الفرد حتى تمون مناسبة مع مواصفات الوظيفة الشاغرة.
3. تحديد نوع المهارات التي سيعتمد عليها الفرد: بعد ان يتم تحديد الاحتياجات التكوينية يأتي دور تقدير نوع المهارات والقدرات اللازمة لهذه الاحتياجات، حيث من خلال تقييم أداء الافراد يتم تحديد الافراد المناسبين لتغطية هذه الاحتياجات التكوينية، وقد يشمل هذه المهارات في مهارات الاتصال مع الموظفين الاخرين.
4. تقارير محتوى البرنامج التكويني: يقصد به الموضوعات او المواد التي سيدرسها المتكويين، ويتم تعديلها كلها في ضوء الاحتياجات التكوينية وبناءا على المعلومات التي توفرها عملية تقييم أداء الافراد حول

<sup>1</sup> فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص236.



نقاط ضعفهم. وفي هذا السياق، يتم تحديد محتوى البرنامج التكويني مع مراعاة الحداثة وتجديد المواضيع التي تم تلقيها سابقا.

يكمن دور تقييم أداء الافراد في تقييم الاحتياجات التكوينية من خلال ثلاث حالات موضحة كما يلي:

1. التعلم: يقصد به معرفة مدى استيعاب وفهم الافراد المكونين للمعلومات وادراكهم للمبادئ والموضوعات وطبيعتها، وهنا يكمن دور تقييم أداء الافراد، حيث يتم تقييمهم من خلال اختبارات كتابية من اجل التعرف على مدى فهم العامل للمادة التكوينية.
  2. السلوك: يقصد به طبيعة التغير الذي حدث في سلوك العامل بعد العملية التكوينية، يعتبر هذا التقييم أصعب، ويتم تحديد التغير الحاصل في السلوك من خلال ما توفره عملية تقييم أداء الافراد من معلومات حول معدلات الإنتاجية.
  3. تقارير الأداء: وهي تقارير التي تحتوي على جميع المعلومات حول أداء الافراد من حيث الأداء والمهارات المطلوبة، ويتم دراستها من اجل المقارنة بين أداء الفرد قبل وبعد التكوين.
- ومن خلال هذا المطلب يمكن تحديد العلاقة بين تقييم أداء الافراد وتحديد احتياجات التكوين، والعلاقة هي علاقة تكاملية مترابطة ووثيقة، حيث يعتبر تقييم الأداء أساسا لتحديد الاحتياجات التكوينية.
- لأنه عملية مستمرة ومتكاملة تساهم بشكل كبير، مما يؤدي الى تحسين أداء الافراد والمؤسسة ككل، وباختصار، يصبح تقييم الأداء أداة فعالة ليس فقط في تحديد الاحتياجات التكوينية، بل أيضا في تحقيق تكوير مستمر وتحسين شامل لأداء الموظفين والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر العملية التكوينية العنصر المسؤول داخل المؤسسة عن تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، كما يمكن القول ان التكوين يمثل أحد الأركان الأساسية لتطوير الموارد البشرية وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات، مثل مواكبة التغيرات التكنولوجية. تتفاوت الاحتياجات التكوينية بناء على متطلبات كل قطاع ومستوى التكنولوجيا والتطور الذي يشهده، مما يتطلب دراسة دقيقة وتحليلاً مستمراً، لان العملية التكوينية تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها الشمولية، ويجب على كل مؤسسة ان تتحلى بهذه المبادئ من اجل ضمان فعالية العملية التكوينية، حيث تتضمن عدة أنواع وفق معايير مثل التكوين حسب الوظائف، ولتحقيق ذلك يتطلب نجاح العملية التكوينية اتباع مراحلها بدقة والاستثمار في تطوير خطط تكوينية شاملة تتضمن تحديثات دورية وتقييمات مستمرة لأداء المتكويين ومدى استفادتهم من البرامج التكوينية.

تعتبر العملية التكوينية من بين اهم الوظائف التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تصادفها حالياً ومستقبلاً، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد

بعد عرض اهم المفاهيم النظرية الخاصة لمتغيري البحث حول تقييم أداء الافراد والاحتياجات التكوينية وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح دور تقييم أداء الافراد في كل بعد من ابعاد العملية التكوينية وذلك بإسقاطه على احدى المؤسسات وليقع اختيارنا على مؤسسة ميناء مستغانم.

ومن خلال التريص الذي قمنا به في مؤسسة ميناء مستغانم، وبالأخص في مصلحة الأشخاص والتكوين ارتأينا الى دراسة احتياجات التكوين في مؤسسة ميناء مستغانم وذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: المنهج المستعمل

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات

## المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة ميناء مستغانم

تم تطوير مؤسسة ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح اليوم يشكل جزء أساسي في البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية اذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات يكون مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

### المطلب الأول: نشأة الميناء.

قبل سنة 1830 لم يكن يوجد بمدينة مستغانم على طول الساحل بين صلمندر وخروبة، كان موجود شاطئ شاسع يحتوي على صخور ضخمة وخطيرة الإبحار، ومنطقة القراصنة المسماة ب (مرسى الغنائم)، وبهذا سميت بمدينة مستغانم، البداية الحقيقية لميناء مستغانم في 1833.

- ومع الوقت ازداد عدد السكان وازدادت معه العمليات التجارية، وأول مشروع ميناء يعود تاريخه الى 1882، ولكن الاشغال فيه بدأت في 1890، وانتهت 1897، الحاجز وصل الى 725 متر، وطريق السكة الحديدية وصل الى الأرضية المسطحة للميناء، وأول طريق جنوب غرب بدا في 1898 كما انتهت الاشغال الأولى لمربط سفن في 1904، في تلك الفترة لم يكن للميناء بعد ارصفة وقد تخصصت في استغلال الحبوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات الى ان توصل الى احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ في الجزائر، حيث يصدر من خلاله مختلف المنتجات الوطنية ويستورد منتجات من دول مختلفة.

- وفي اعقاب مجلس وزاري مشترك تم تحويل حركة السيارات نحو ميناء مستغانم وذلك في 26 جوان 2009، بهدف تخفيف الضغط عن ميناء الجزائر العاصمة في مجال حركة النقل.

- حيث تم رسو اول باخرة للسيارات القادمة من اسبانيا في 15 سبتمبر 2009 وعلى متنها 365 مركبة وقد تم التكفل بالعملية بدون عائق ومنذ ذلك التاريخ تسجل المنشأة تزايد حركة عبور المركبات، وفي عام 2013 تم تسجيل 46299 مركبة خلال 4 الأشهر الأولى مقابل 40831 مركبة في نفس الفترة من 2012 أي بزيادة في حدود 4%.

- في 2015/02/07 تم إعطاء الموافقة لفتح خط بحري لنقل المسافرين بين مستغانم وفالنسيا قصد تخفيف الضغط عن ميناء وهران.

حيث كشفت إدارة المؤسسة في 2017/01/03 انها حيث سجلت 123 سفيرة الى فلنسيا منذ ان تم إطلاق اول الرحلات الى هذه المدينة عبر بواخرها من جوان الى نوفمبر الفارطة.



ثانيا: تحديد الموقع الجغرافي لميناء مستغانم.

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج اريزو بين خطي عرض  $35^{\circ}$  و  $56^{\circ}$  شمالا وخطي طول  $00^{\circ}$  و  $5^{\circ}$  شرقا، ويحتوي على:

- كاسرة الأمواج بطول 1830 متر.
- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100 متر وعمق 12 متر.
- الاحواض: وتتكون هذه الاحواض من حوضين وهما:
  - الحوض الأول بمساحة مائة تقدر ب 14 هكتار بين 6.11 متر و 8.17 متر، ويحتوي كذلك على 4 محطات رسو.
  - الحوض الثاني: بمساحة مائة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 متر و 8,22 متر، يحتوي على 6 محطات رسو.
- الأرضفة: يحتوي على 10 محطات رسو، حيث يصل طول كل واحدة منها الى 1296 متر خطي وينقسم كما يلي:
  - \_ الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0)
  - \_ رصيف المغرب: طوله 412 متر خطي (المحطة 1, 2 و 3)
  - \_ الرصيف الجديد: طوله 217 متر خطي (المحطة الجديدة 8 و 9)
  - \_ رصيف الاستقلال: طوله 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)
  - \_ الرصيف الجنوبي الغربي: طوله 280 متر خطي (محطة 6 و 7)
- أرضية التخزين: بمساحة تقدر ب 44430 متر مربع
- مراب السيارات: بمساحة تقدر ب 24000 متر مربع

\_مراب الحاويات: بمساحة 15000 متر مربع، وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا.

\_المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م، حيث تستخدم 8 مخازن لأغراض تجارية.

\_طرق المواصلات: يتكون مما يلي:

\_الطريق الأرضي: تقدر مساحته ب 3885 متر خطي

\_السكة الحديدية: تقدر مساحتها ب 3747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية محددة وتستخدم مؤقتا لنقل الحبوب او الأنابيب بمختلف أنواعها خاصة منها الأنابيب المعدنية، نقل قصب السكر).

**المطلب الثاني: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم.**

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات، الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/EMP/SPA

انشأت في إطار اصلاح النظام الميناء الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 اوت 1882.

في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها حول الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها عقد مؤثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية/شركة ذات اسهم راس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ"، تحمل السجل التجاري رقم B.88.01 وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لإحكام القانون 88-01 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 88-101 الصادرة بتاريخ 12 جانفي في 1988 والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988، والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988.

**ثانيا: اهداف مؤسسة ميناء مستغانم.**

- تقديم تسهيلات حقيقية ذات كفاءة عالية التي تتمثل في كيفية تحديد وسائل العبور وعملية المعالجة والتخزين.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية والصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
  - اصدار برنامج اشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
  - تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية، إضافة الى عمليات القطر والإرشاد والرسو.
  - تسيير أملاك الدولة.
- ثالثا: دور المؤسسة ومسؤوليتها.

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة.
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها.
- مفاوضة شروط التمويل والتسديد.
- اعداد مخطط الخزينة وتسيير الميزانية السنوية ومتابعة تطبيقها.
- متابعة ارتباط ومراقبة مخطط تنفيذ الاستثمارات.
- المسؤولية على توحيد الميزانيات.
- مساعدة ونصح المركبات من اجل التحكم الجيد في المحاسبة.
- السهر على احترام القوانين والتنظيم المكلف بالوظيفة.
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية والمالية والمحاسبة.



المطلب الثالث: اهم المصالح المعتمدة والهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

أولا: اهم المصالح المعتمدة لمؤسسة ميناء مستغانم

الإدارة العامة: يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير والمسؤول الأول في المؤسسة بالمساعدة مع مساعد المدير العام. كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة وخليية الدراسات والحسابات.



ومن خلال الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة نلاحظ انه مقسم الى خمسة مديرات التي بدورها مقسمة الى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع من الخلايا وبالتالي يمكن القبول انه يوجد الرابط دائم ومتواصلة بين مختلف مديرات المؤسسة.

-مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائل: والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر وهي:

• دائرة المستخدمين والتكوين: والتي يتفرع منها 3 مصالح وهي:

-مصلحة المستخدمين والتكوين.

-المصلحة الاجتماعية.

-مصلحة الرواتب.

• دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية: والتي تنقسم الى مصلحتين هي:

-مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.

-مصلحة المستندات الاجتماعية.

• دائرة الاعمال العامة: وتحتوي على 3 مصالح هي:

-مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة والاعون الإداري.

-مصلحة تسيير المخازن: تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة امين المخزن.

-مصلحة التموين: تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة ويشرف عليها رئيس المصلحة وعاونين او أكثر مكلفين بالشراء.

-مديرية الاستثمارات والتجارة: وتعتبر راس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

• دائرة التجارة: وتحتوي على مصلحتين:

-مصلحة الفواتير وعقارات البناء.

-مصلحة الإحصاء.

• دائرة الشحن والتفريغ: وتحتوي على مصلحتين هما:

-مصلحة المخازن: تقوم بعملية التخزين تحت اشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.

-مصلحة الشحن والتفريغ.

وتضم أيضا 3 خلايا وهي خلية الدراسات والتهيئة، خلية الدراسات القانونية.

-مديرية الأشغال والصيانة: وتحتوي على دائرتين وهما:

● دائرة الصيانة: وتحتوي على مصلحتين هما:

-مصلحة الأدوات والعتاد.

-مصلحة الصيانة.

● دائرة الأشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي:

-مصلحة الأشغال والنظافة.

-مديرية قيادة الميناء: وتنقسم الى دائرتين هما:

● دائرة الامن والشرطة: وتتشكل من فرقتين هما:

-فرقة حراسة الميناء والامن.

-ضباط الميناء.

● دائرة الملاحة: وتحتوي على محطتين:

-محطة إدارة المركب والربط.

-محطة الجر والدفع التي تقوم بتقييد الباخرة.

-مديرية المالية والمحاسبة: هي أساس المؤسسة حيث انها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع الى دائرتين هما:

● دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما:

-مصلحة المحاسبة العامة.

-مصلحة المحاسبة التحليلية.

● دائرة المالية: وتحتوي على مصلحتين هما:

-مصلحة المالية.

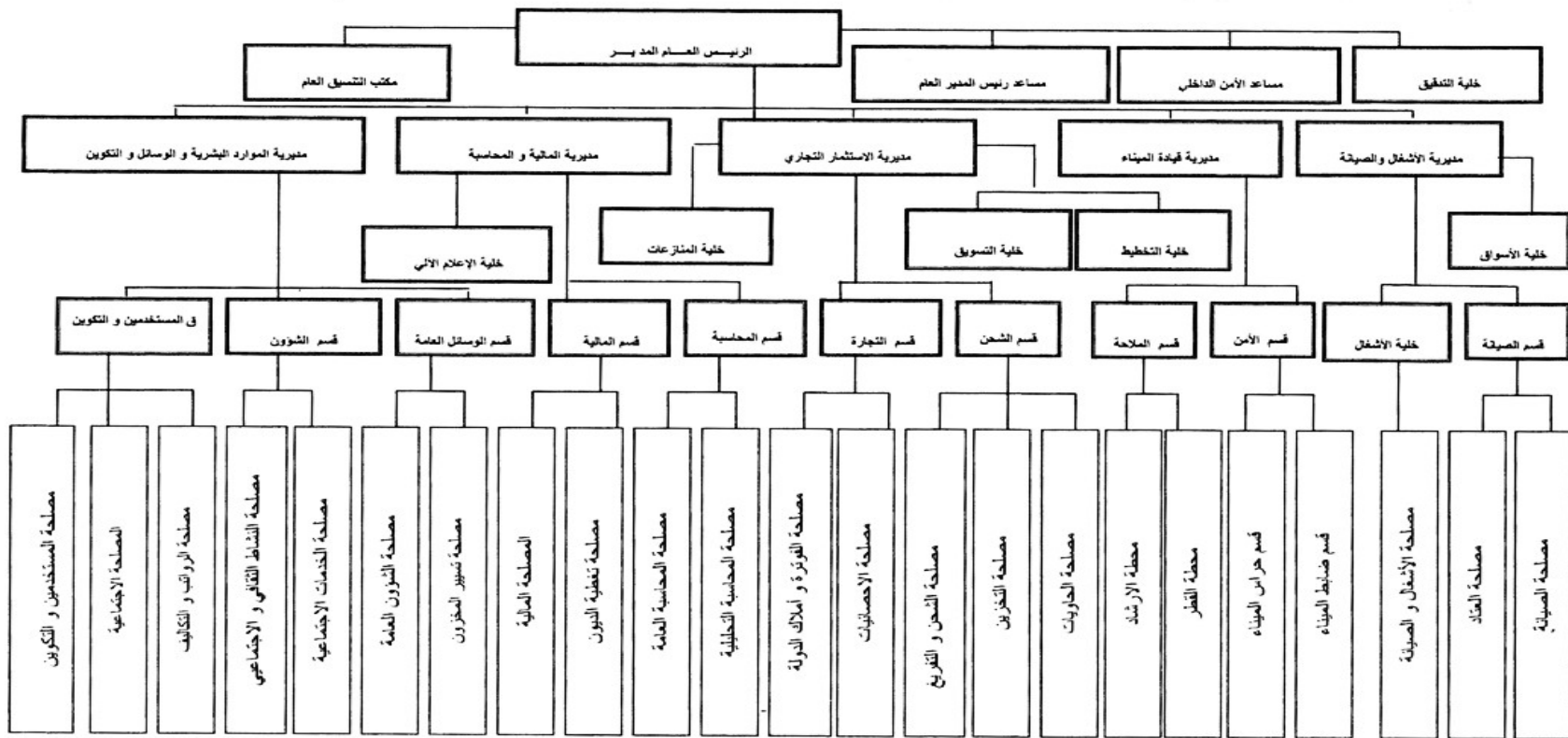
-مصلحة المقبوضات.<sup>86</sup>

<sup>86</sup>: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

ان التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا الى حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا على معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والاقسام ويظهر لنا الاستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. والممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة



## المبحث الثاني: المنهج المستعمل.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

مرحلة انتقاء عناصر المجتمع هي مرحلة مهمة في البحث ولهذا على ضوء تعريف للمشكلة ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث ويمكن تعريف المجتمع البحث على أنه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة الموضوع البحث تشترك في صفة أو أكثر والمطلوب جمع البيانات حولها بحيث لا يتصرف مفهوم المجتمع البحث إلى أفراد فقط بل وأيضا إلى مؤسسات وشركات وتجار التجزئة أو الجملة والمنتجات وما شابه ذلك. إذا في أي مجموعة بحث كانت فإنها لا تعرف إلا بمقياس يجعل بطريقة ما العناصر التي تمثلها ذات خاصية مشتركة ذات طبيعة واحدة وفي دراسة ستمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة ميناء مستغانم.

ثانيا- عينة الدراسة:

لقد قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم بتوزيعنا 40 استمارة على الافراد واطارات المؤسسة وقد اعتمدنا الطريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث واسترجعنا 30 منها، وذلك بتقسيم الاستمارة على 3 محاور، حيث يتضمن المحور الأول على المعلومات الشخصية عن الفئة المدروسة، اما المحور الثاني فقد يتضمن مجموعة من الأسئلة حول تقييم أداء الافراد في المؤسسة محل الدراسة، اما المحور الثالث يتضمن الأسئلة حول التكوين، وقد تم تصنيف الجداول حسب نتائج الدراسة. حيث خصصنا مطلب لكل فرع من الاستمارة.

### المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.

يستند هذا العمل على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن ظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ووصفها وصفا كميا وكيفيا، يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتم الاعتماد على هذا المنهج في وصف وتحليل أهم الخصائص وعناصر تقييم أداء الافراد والعملية التكوينية.

أولا: أدوات جمع البيانات:

- 1- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة ببعض وثائق المؤسسة التي تتعلق بنشأة المهام والهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
  - 2- الاستبيان: باعتبار الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة به في جمع أكبر عدد ممكن من البيانات التي تخص الافراد وتعبر عن آرائهم حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة للوصول الى المعلومات، وقد تم اعداد هذا الاستبيان بعدما تم تحديد معايير الدراسة وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع.
- وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستبيان منها، التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف اثارة اهتمام الفئة المستجوبة وترتيب أفكارهم، وتم أيضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل.

وقد اشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، عدد البرامج التكوينية.

بينما ارتأينا في القسم الثاني الى محورين هما:

المحور الأول: يعتمد على الأسئلة الخاصة بمدى تقييم أداء الافراد في مؤسسة ميناء مستغانم وعددها 10 اسئلة،

المحور الثاني: يعتمد على الأسئلة الخاصة بالتكوين في المؤسسة عددها 10 أسئلة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستعمل.

من أجل تحليل بيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تتم عملية تفرغ البيانات في الاكسل Excel

وبرنامج Google form حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل.
- تكرار ونسب مئوية لوصف خصائص ديموغرافيا لعينه الدراسة.

أولاً: صدق الاستبيان:

إن عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقها على الفئة المستجوبة تعد عملية هامة تشير الى مدى قياس الاستبيان للخصائص او المفاهيم التي يدعى قياسها، اذ يجب التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي خبرة والاختصاص في علوم التفسير، وقد طلب منهم إبداء ملاحظات حوله من خلال الحكم على مدى انتماء وتمثيل عبارات للمقياس التي ينتمي إليه هذا الاستبيان، وما وضوح ومدى مناسبة المعيار لأهداف البحث وجرت تعديل بعض فقراتها بناء على آراء المحكمة وفقا لمقترحاتهم وذلك لزيادة درجة صدق أداء الدراسة وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة المستجوبة، وبعدها تم إجراء كافة التعديلات المطلوبة .

ثبات الاستبيان:

يشير الى مدى اتساق نتائج الاستبيان عند إعادة تطبيقه تحت نفس الظروف، ويعتبر شرطا أساسيا لتحقيق الصدق. إذا كان الاستبيان غير ثابت، فانه من غير الممكن الاعتماد على نتائجه لانه سيعطي نتائج متناقضة في كل مرة يستخدم فيها، لذا يعتبر الثبات مؤشرا هاما على جودة الأداء وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموثوقية، ويقصد ثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة إذا ما يعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف بمعنى آخر لو كررت عملية قياس الأبعاد أظهرت نفس ال النتيجة وفي دراستنا لحساب ثبات أداء الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات.

المطلب الأول: المعلومات الشخصية عن الفئة المدروسة.

• الجنس:

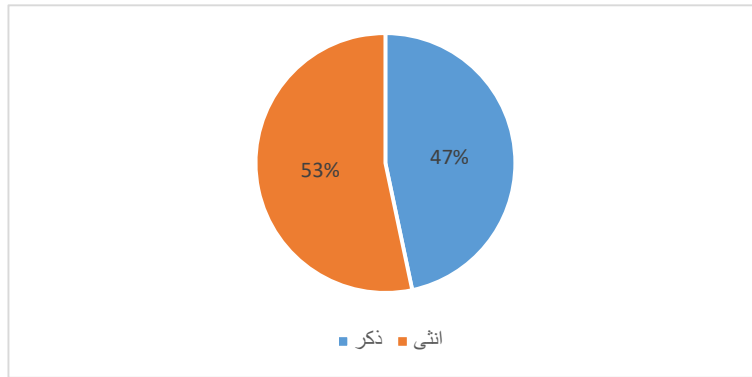
الجدول رقم 02: يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	46.7%
انثى	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على تفرغ استمارة.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 07: يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: نلاحظ ان من خلال إجابات الموظفين ان 46.7% من الموظفين الذين خضعوا للدراسة ذكور و53.3% منهم اناث.

نستنتج ان فئة الاناث الموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم حسب العينة المدروسة أكثر من فئة الذكور الموظفين فيها بما فهم القائمين بالتكوين.

• السن:

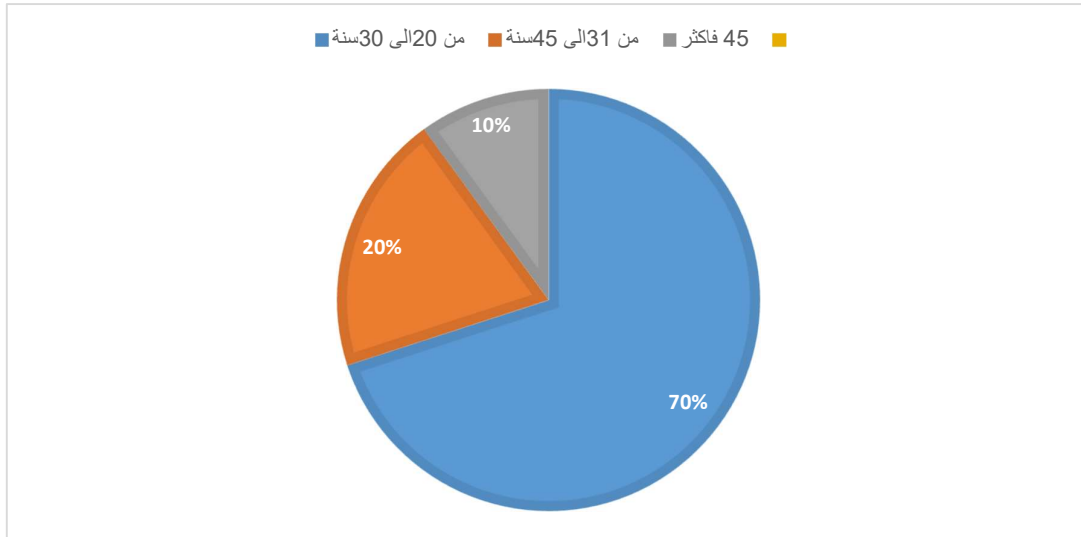
الجدول رقم 03: يبين توزيع افراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
70%	21	من 20 الى 30 سنة
20%	6	من 31 الى 45 سنة
10%	3	45 فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على تفرغ استمارة.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 08: يبين توزيع افراد العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبان.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 70% من العينة المستجوبة التي تمثل 21 موظف قد اجابوا ان الفئة التي يقع ضمنها سنهم اقل من 30 سنة، في حين ان نسبة 20% التي تمثل 6 موظفين اجابوا ان الفئة التي تقع ضمنها سنهم من 31 الى 45 سنة، اما بنسبة 10% الفئة الأخيرة من العينة الموظفين المستجوبين والتي يمثل عددهم 3 اجابوا ان سنهم فوق 45 سنة.

ومنه نستنتج ان المؤسسة ميناء مستغانم تقوم بتوظيف نسبة كبيرة من الشباب في إطار عقود مشاريع عديدة مثل: عقود الادمج سواء كان للمحترفين او المكونين او لذوي الشهادات وهذا محاولة من المؤسسة الاعتماد وإعطاء الفرص لفئة الشباب المؤسسة في مرحلة التشبيب.

• المؤهل العلمي:

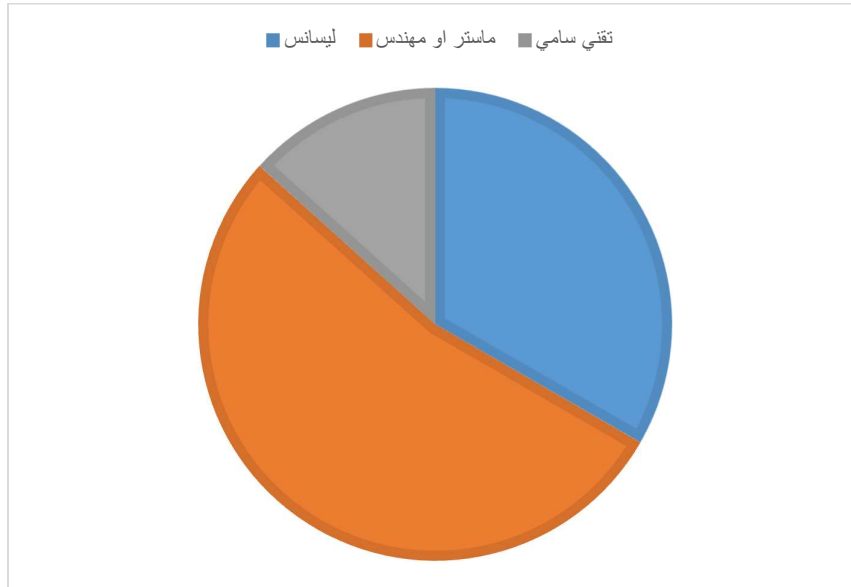
الجدول رقم 04: يبين توزيع الافراد العاملين حسب المؤهل العلمي.

المستوى	التكرار	النسبة %
ليسانس	10	33.3%
ماستر او مهندس	16	53.3%
تقني سامي	4	13.3%
ثانوي او اقل	/	/
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 09: يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: نستنتج ان اغلب الافراد العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم هم متحصلين على ماستر وتمثلت نسبتهم في 53.3% من المبحوثين و 33.3% متحصلين على شهادة ليسانس، يعني اغلب العاملين هم جامعيون، وتمثل



النسبة 13.3% من لهم مستوى تقني سامي، وهذا دليل على ان المؤسسة تتبع نظام التشغيل الشباب متخرجين الجامعيين خاصة قصد إعطاء روح جديدة لها، وإعطاء فرص لامكانية التوظيف وقضاء على البطالة بنسبة كبيرة.

• نوع الوظيفة:

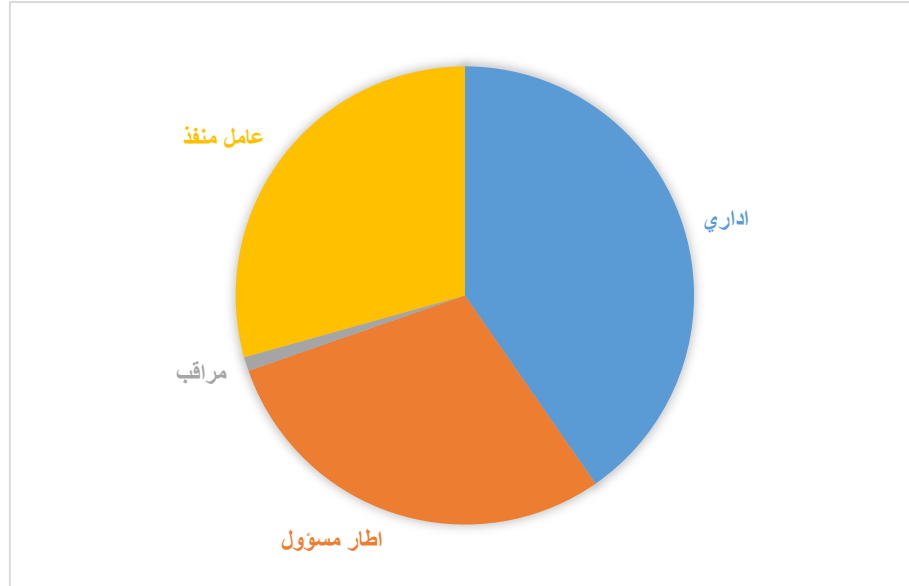
الجدول رقم 05: يبين توزيع الافراد العينة حسب نوع الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة%
اداري	11	40.7%
إطار مسؤول	8	26.6%
مراقب	3	1%
عامل منفذ	8	29.6%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 10: يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: بينت نتائج الاستمارة ان المبحوثين ممن اجابوا على أسئلة الاستبيان تمثلوا في الإطارات المسؤولة بنسبة 40.7%، و 29.6% من موظفي الإدارة، و 1 من مراقبي العمل، اما 29.6% المتبقية تمثلت في نسبة العمال المنفذين.

ومنه نستنتج ان المؤسسة ميناء مستغانم تعتمد أساسا على موظفي الإدارة بنسبة كبيرة لان العينة المدروسة تخص إدارة الموارد البشرية فقط.

• البرامج:

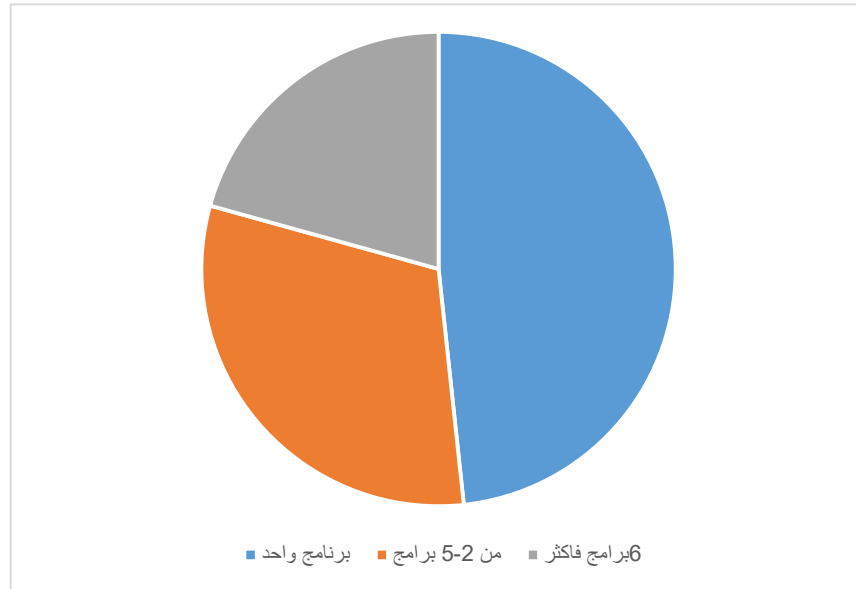
الجدول رقم 06: يبين توزيع الافراد العينة حسب عدد البرامج.

البرنامج	التكرار	النسبة%
برنامج واحد	14	48.3%
من 2-5 برامج	9	31%
6برامج فأكثر	7	20.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 11: يبين توزيع افراد العينة حسب عدد البرامج



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: نستنتج ان الموظفين بمؤسسة ميناء مستغانم تلقوا برنامج تكويني واحد وتمثلت نسبتهم بـ 48.3% أكبر نسبة، اما الذين تلقوا من 2 الى 5 برامج تمثلت نسبتهم بـ 31%، واقل نسبة 20.7% كانت تمثل الفئة التي تلقت 6 برامج هم اغلهم يشغلون وظيفة إطار مسؤول حسب معلومات المعطاة في المؤسسة.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج تقييم الاداء

##### المحور الأول: تقييم أداء الافراد

1. هل المؤسسة تولى أهمية لعملية تقييم الأداء.

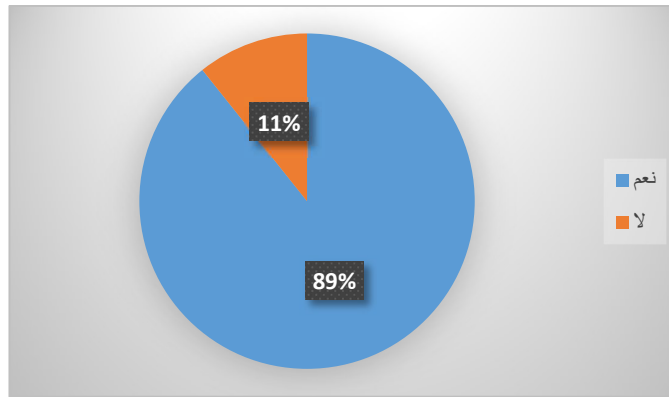
الجدول رقم 07: المؤسسة التي تولى أهمية لعملية تقييم الاداء

النسبة %	التكرار	
89.3%	26	نعم
10.7%	4	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 12: المؤسسة تولى أهمية لعملية تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 89.3% من العينة المستجوبة والذي يمثل عددهم 26 عامل اجابوا ان المؤسسة تولى أهمية لتقييم الأداء، في حين ان نسبة 10.7% والذي يمثل عدد عاملين اجابوا ان مؤسستهم لا تهتم بتقييم أداء عاملين، ومنه نستنتج ان المؤسسة ميناء مستغانم تولى أهمية لتقييم أداء الإطارات خاصة.

2. ما هي نظريتك لتقييم الأداء داخل المؤسسة

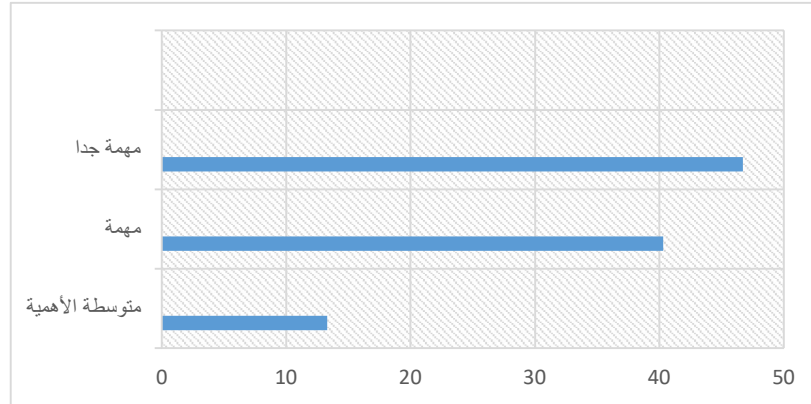
الجدول رقم 08: يبين الجدول نظرية الافراد لتقييم الأداء داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
13.3	4	متوسطة الأهمية
40.3	12	مهمة
46.7	14	مهمة جدا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

نستخرج من الجدول الشكل التالي:

الشكل رقم 13: يبين نظرية الافراد لتقييم الأداء داخل المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه ان اغلب العاملين 46.7% منهم يرون ان تقييم الأداء عملية مهمة جدا في المؤسسة ميناء مستغانم، اما بعض افراد العينة التي بلغت نسبتهم 40.3% يرون ان تقييم الأداء عملية مهمة، اما النسبة المتبقية 13.3% يرون انه متوسطة الأهمية بالنسبة للمؤسسة، ومنه نستنتج ان الإطارين ينظرون الى عملية تقييم الأداء على انها مهمة جدا بالنسبة لمؤسستهم للتقدم وإعطاء مجالات أخرى لتطوير الميناء.

3. على أي أساس يتم تقييم أداء الافراد.

الجدول رقم 09: يبين أساس تقييم أداء الافراد

النسبة %	التكرار	
70%	21	نتائج أدائهم
13.3%	4	علاقات شخصية
16.7%	5	سلوكهم
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: تشير نتائج الجدول والتي تخص أساس الذي يتم تقييم أداء الافراد داخل مؤسسة ميناء مستغانم، الى ان افراد العينة المبحوثين اغلبهم بلغت نسبتهم 70 ينظرون ان نتائج أدائهم هي الأساس الأكثر استعمالا في تقييم الأداء، حيث نجد ان نسبة 16.7 يرون ان سلوكهم يتدخل في تقييم أدائهم، اما النسبة المتبقية ترى ان علاقات شخصية التي تمثلت بـ 13.3 هو أساس تقييم أدائهم، ومنه نستنتج ان نظام تقييم الأداء في المؤسسة يعتمد على نتائج أداء العاملين بها لان المؤسسة تعتمد بصفة اكبر على نتائج الأداء لأنها تسعى لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجياتها.

4. على أي أساس يتم وضع معايير التقييم

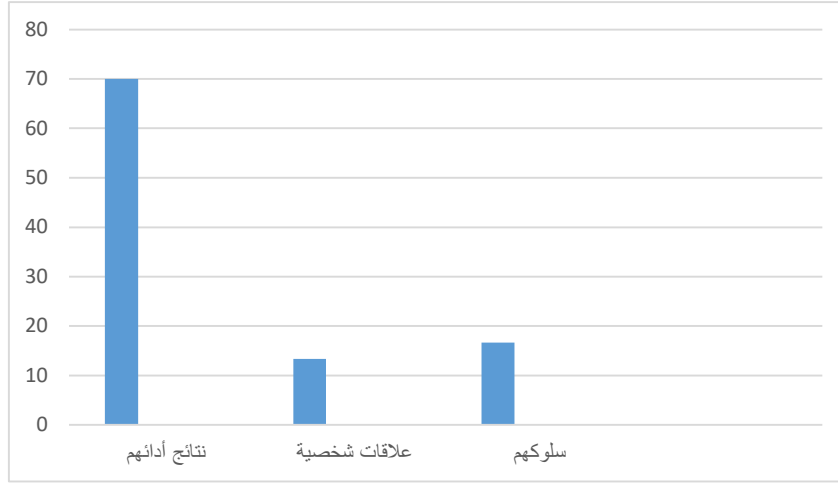
الجدول رقم 10: يبين الجدول أساس يتم وضع معايير التقييم

النسبة %	التكرار	
26.7%	8	حجم العمل
33.3%	10	نوعية العمل
40%	12	الخبرة المهنية
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 14: يبين الشكل أساس وضع معايير التقييم



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول النسب المئوية مختلفة لمعايير التقييم، ان حجم العمل يشكل نسبة 26.7% من التقييم الكلي، تم الإشارة الى تكراره بـ 8 مرات، اما نوعية العمل تشكل نسبة 33.3% من التقييم وتم الإشارة الى تكرارها بـ 10 مرات، والخبرة المهنية تشكل نسبة 40% من التقييم وتم الإشارة الى تكرارها بـ 12 مرة، ومنه نستنتج ان النسب المئوية تعكس أهمية كل موظف في عملية التقييم، حيث تمثل الخبرة المهنية تحظى بأكثر نسبة في التقييم ثم تليها نوعية العمل، والحجم العمل حسب نتائج المعطاة في الجدول فان المؤسسة تعطي أولوية كبيرة للخبرة المهنية في عملية تقييم أداء الافراد.

##### 5. ماهي الأدوات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء

الجدول رقم 11: يبين الأدوات التي تعتمد عليها في تقييم الاداء

النسبة %	التكرار	
43.3%	13	الملاحظة اليومية
16.7%	5	استمارة التقييم
/	/	السجل اليومي للغياب
40%	12	الإنتاجية الفردية
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التحليل: بناء على نتائج الجدول نلاحظ ان الملاحظة اليومية هي الأداة الأكثر استخداما في تقييم الأداء حيث تحصلت على نسبة 43.3%، مما يدل على اعتماد كبير على الملاحظة اليومية للموظفين، اما الاستمارة التقييم تشكل نسبة 16.7% من التقييم الكلي، فهي الأداة اقل استخداما مقارنة بالملاحظة اليومية، اما السجل اليومي للغياب لا يعتبر أداة رئيسية في عملية التقييم، وتشكل نسبة 40% من الإنتاجية الفردية وتعتبر هذه الأداة مهمة أيضا حسب أجوبة الموظفين وتمثل جزءا كبيرا من التقييم، وتعتبر معيارا أساسيا لقياس الأداء.

ومنه نستنتج ان الملاحظة اليومية والإنتاجية الفردية هما الأكثر أهمية بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم، بينما استمارة التقييم تستخدم بشكل اقل نسبيا.

#### 6. هل تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء

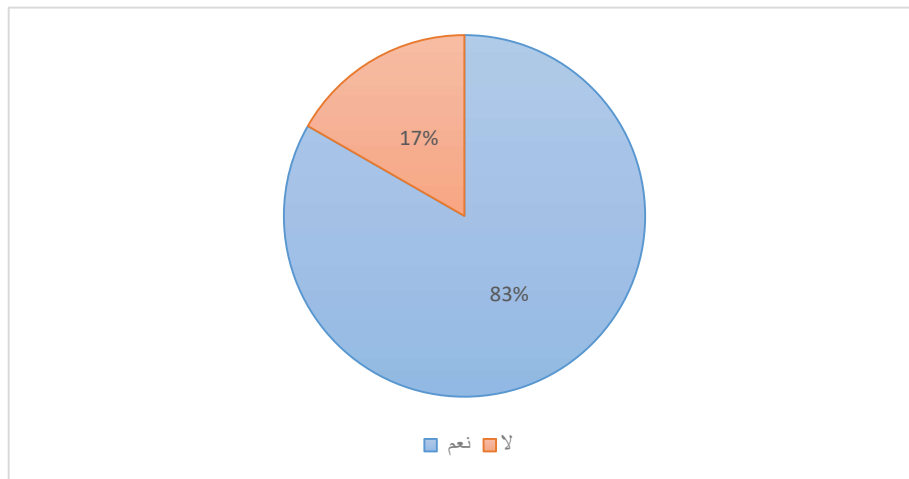
الجدول رقم 12: يبين اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الاداء

النسبة %	التكرار	
83.3%	25	نعم
16.7%	5	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

نستخرج من الجدول الشكل التالي:

الشكل رقم 15: يبين نتائج تقييم الأداء



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التحليل: يوضح الجدول اذا كانت الإدارة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في قراراتها ومنه نرى ان نسبة 83.3% تشير الى ان الأغلبية من الموظفين (25 من اصل 30) يرون ان الإدارة تعتمد بالفعل على نتائج تقييم الأداء، وهذا يدل على أهمية التقييمات في عملية اتخاذ القرار الإداري، اما نسبة 16.7% نسبة قليلة من الموظفين يرون ان إدارة مؤسسة ميناء مستغانم لا تعتمد على نتائج التقييم، ومنه نستنتج ان نتائج تقييم الأداء تلعب دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، حيث ان الأغلبية من الموظفين يؤكدون اعتماد الإدارة على هذه النتائج، مما قد يشير الى وجود بعض المجالات لتحسين كيفية استخدام التقييمات.

7. هل توجد معايير أخرى في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الافراد العاملين

الجدول رقم 13: يبين معايير أخرى في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	
55.2%	17	الاقدمية
17.2%	5	المسابقات
10.3%	3	مبادرة المصلحة
/	/	حوادث العمل
17.2%	5	مخالفة اللوائح والقوانين
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التحليل: يشمل الجدول التالي تكرار هذه معايير والنسب المئوية لكل من: أولا الاقدمية تمثلت نسبتها بـ 55.2% وعدد تكرار 17 مرة وهذا يشير الى انها اكثر من نصف القرارات المتعلقة بشؤون الافراد العاملين تعتمد على الاقدمية، اما المسابقات فتشير نسبتها الى 17.2% وتشكل معيارا اخر يستخدم في اتخاذ القرارات، اما مبادرة المصلحة فتشير نسبتها الى 10.3% وعدد تكرارها 3 مرات ومنه نرى ان مبادرات المصلحة لا تلعب دورا هاما في المؤسسة، وحوادث العمل لم يتم تسجيل أي حالات تؤثر فيها على اتخاذ القرار، وأخيرا مخالفات اللوائح والقوانين بشكل متساوي، ثم مبادرات المصلحة، بينما لا تلعب حوادث العمل دورا في اتخاذ القرارات بحسب هذه البيانات.



8. حسب رأيك ما هو الهدف من تقييم أداء الافراد

الجدول رقم 14: يبين ما الهدف من تقييم أداء الافراد

النسبة %	التكرار	
20%	6	لتوزيع الحوافز والمكافئات
56.7%	17	تعديل المسار الوظيفي
23%	7	لتقدير احتياجات التكوين
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التحليل: يظهر الجدول نتائج استطلاع اراء حول الهدف من تقييم أداء الافراد، ونلاحظ ان توزيع الحوافز والمكافئات تكرر عدد 6 مرات بنسبة 20%، اما تعديل المسار الوظيفي فحصل على عدد تكرار 17 مرة بنسبة 56.7%، وتقدير احتياجات التكوين فحصل على عدد تكرار 7 مرات بنسبة 23%. وهذا يوضح ان الأغلبية الموظفين يعتقدون ان الهدف الأساسي من تقييم أداء الافراد هو تعديل المسار الوظيفي بنسبة 53.7%.

9. إذا كانت إدارة المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء ففي أي مجالات الآتية:

الجدول رقم 15: يبين مجالات نتائج تقييم الاداء

النسبة %	التكرار	
31%	9	الاختيار والتعيين
3.4%	1	المكافآت التشجيعية
27.6%	8	تحديد الاحتياجات التكوينية
34.5%	10	الترقية
3.5%	2	الفصل من الخدمة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: من خلال الجدول نستنتج المجالات التي تعتمد فيها المؤسسة على نتائج تقييم الأداء الفني والنتائج موضحة بالتكرار والنسبة المئوية لكل فئة: ومنه نرى ان مجال الترقية الأكثر اعتمادا على نتائج تقييم الأداء، حيث

يرى 34.5% من العاملين ان هذا المجال يعتمد بشكل كبير على التقييم، اما الاختيار والتعيين يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 31%، تحديد الاحتياجات يأتي ثالثا بنسبة 27.5%، وأخيرا الفصل من الخدمة والمكافئات التشجيعية هما الأقل اعتمادا على نتائج التقييم، بنسبة 3.5%، 3.4% على التوالي.

يعكس هذا الجدول ان الإدارة تعتمد على بشكل أكبر على نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالترقية والاختيار والتعيين، بينما تكون اقل اعتمادا في القرارات المتعلقة بالمكافئات التشجيعية والفصل من الخدمة.

#### 10. تقييم نظام الأداء المطبق في المؤسسة

الجدول رقم 16: يبين نظام الأداء المطبق

النسبة %	التكرار	
10.3%	4	ضعيف
34.5%	10	متوسط
34.5%	10	حسن
20.7%	6	جيد
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان التقييم الحسن والمتوسط هما الأكثر شيوعا بين الموظفين، حيث ان التقييم الحسن والمتوسط تكرر 10 مرات حيث حصل كل منهما على 34.5% من الآراء، هذا يشير الى ان حوالي ثلث الموظفين يرون ان نظام الأداء المطبق في المؤسسة اما حسن او متوسط، اما التقييم الجيد تكرر 6 مرات وحصل على نسبة 20.7%، مما يدل على ان هناك نسبة ملموسة من الموظفين يرون ان النظام جيد، والتقييم الضعيف تكرر 4 مرات بنسبة 10.3%، مما يعني ان قلة من الموظفين يعتبرون النظام ضعيفا.

ومنه نستنتج ان معظم الموظفين يرون ان نظام الأداء المطبق في المؤسسة يتراوح بين المتوسط والجيد، مع نسبة اقل ترى انه ضعيف.

المطلب الثالث: تحليل نتائج التكوين

المحور الثالث:

11. المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتكوين موظفيها.

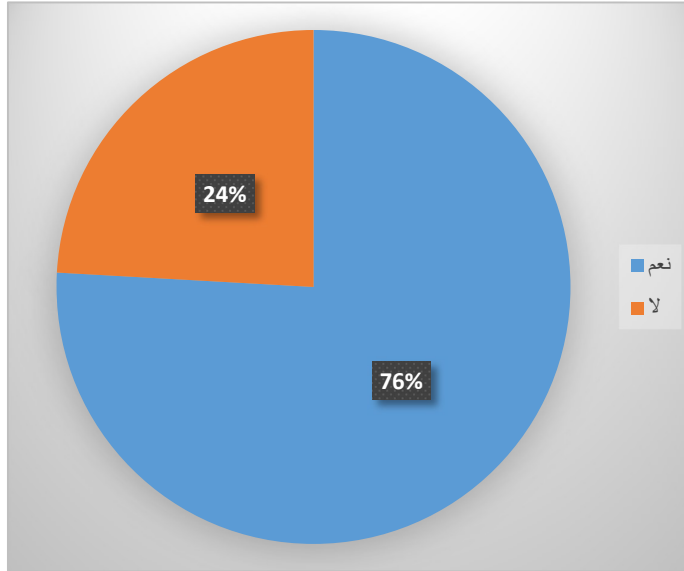
الجدول رقم 17: يبين المؤسسة التي تهتم بتكوين موظفيها

النسبة	التكرار	
75.9%	23	نعم
24.1%	7	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 16: يبين الشكل المؤسسة التي تهتم بتكوين موظفيها



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: الجدول يظهر نتائج استطلاع حول اهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها، الجدول يتضمن الفئات التالية:

الفئة الأولى (نعم): تمثل 23 فرد بنسبة 75.9%.

الفئة الثانية (لا): تمثل 7 افراد بنسبة 24.1%.

ومن خلال الجدول، يتضح ان أغلبية الافراد %75.9 يرون ان المؤسسة تهتم بتكوين موظفيها، بينما نسبة اقل %24.1 يرون العكس، وتحليل البيانات يظهر ان هناك توجها إيجابيا كبيرا نحو اهتمام المؤسسة بتطوير وتكوين موظفيها، مما يعكس سياسات إيجابية قد تكون موجودة في تلك المؤسسة لتعزيز قدرات الموظفين.

12. خلال عملكم تلقيتم التكوين.

الجدول ال رقم 18: يبين تلقي العمال تكوين

النسبة	التكرار	
%86.2	26	نعم
%13.8	4	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: من خلال الجدول يمكن استنتاج ان الأغلبية من المستجوبين تلقوا تكوينا خلال عملهم حيث تمثل هذه الفئة 26 فرد بنسبة %86.2، بينما نسبة المتبقية تمثلت في 4 افراد بنسبة %13.8 لم يتلقوا أي تكوين، ومنه نستنتج من هذه البيانات ان المؤسسة ميناء مستغانم تهتم بتقديم تكوين وتدريب موظفيها بشكل كبير، مما يعزز مهاراتهم وقدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة. وهذا الاهتمام بالتكوين يعتبر إيجابيا لأنه يعكس التزام المؤسسة بتطوير راس المال البشري لديها.

-إذا كانت الإجابة بنعم، عدد المرات التي تلقيتم فيها التكوين.

الجدول رقم 19: يبين عدد تلقي العمال لتكوين

النسبة	التكرار	
%29.2	8	مرة واحدة
%29.2	8	مرتين
%41.7	10	أكثر من مرتين
%100	26	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: يبين الجدول عدد المرات التي تلقى فيها الموظفون التكوين:

مرة واحدة: 8 اشخاص بنسبة %29.2.

مرتين: 8 اشخاص بنسبة %29.2.

أكثر من مرتين: 10 اشخاص بنسبة %41.7.

البيانات تشير الى ان اغلب الموظفين تلقوا تكوينا أكثر من مرة واحدة، حيث ان %41.7 منهم تلقوا التكوين أكثر من مرتين، كما ان عددا متساويا من الموظفين %29.2 تلقوا التكوين اما مرة واحدة او مرتين. هذا يعكس ان المؤسسة لديها برنامج تكوين مستمر يتيح للموظفين الفرصة لتلقي تكوينات متعددة، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم بشكل مستدام.

13. مدة التي تلقيتهم فيها التكوين.

الجدول رقم 20: يبين مدة تلقي التكوين

النسبة	التكرار	
%45.8	14	شهر
%29.2	9	من شهر الى 3 اشهر
%25	7	أكثر من 3 أشهر
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان.

التعليق: يعرض جدولا مدة تلقي التكوين لمجموعة معينة، حيث سجلت الفئة التي تلقت مدة شهر واحد أكبر نسبة وتمثلت في %45.8 بتكرار 14 مرة، اما الفئة التي تلقت من شهر الى 3 أشهر فتحصلت على نسبة %29.2، وعدد التكرار 9 مرات، وأخيرا الفئة التي تلقت أكثر من 3 أشهر كانت نسبتها %25، وبتكرار 7 مرات، ويشير الجدول من خلال النتائج المتحصلة عليها ان معظم الافراد (%45.8) تلقوا تكوينا لمدة شهر واحد فقط.

14. في أي مكان تلقيتم التكوين.

الجدول رقم 21: يبين مكان التكوين

النسبة %	التكرار	
44%	13	في مكان العمل
56%	17	خارج مكان العمل
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان.

التعليق: يظهر الجدول التالي أماكن تلقي التكوين للفئة المستجوبة من خلال تفرغ الاستمارة، ان الافراد الذين تلقوا التكوين في مكان العمل تشير نسبتهم 44% بعدد تكرار 13 مرة، اما الذين تلقوه خارج مكان العمل فكانت نسبتهم 56% بعدد تكرار 17 مرة، ومنه نستنتج ان اغلبية الافراد المستجوبين تلقوا تكوينهم خارج مكان العمل.

15. انت مستعد ان يخصم جزء من راتبك ليصرف على التكوين.

الجدول رقم 22: يبين استعداد الموظفين للخصم من راتبهم

النسبة %	التكرار	
48.1%	14	نعم
51.9%	16	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول بعض تفرغ الاستمارة ان نسبة 48.5% من العينة المستجوبة التي تمثل 14 عامل اجابوا بأنهم مستعدين بان يخصم من راتبهم ليصرف على الدورات التكوينية، اما نسبة 51.9% التي تمثل 16 عامل اجابوا بأنهم غير مستعدين بان يتم خصم جزء من راتبهم ليصرف على التكوين، ومنه نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة لا يرون أنفسهم مستعدين للخصم من اجل الدورات التكوينية وهذا ما يعني نقص معرفة العمال لأهمية هذه الدورات في تحسين قدراتهم.

16. بعد تلقيكم لدورات التكوينية هل ترون ان ادائكم في تحسن.

الجدول رقم 23: يبين تلقي الافراد لدورات التكوينية

النسبة %	التكرار	
88%	25	نعم
12%	5	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 88% من العينة المستجوبة التي تمثل 25 فردا اجابوا بأنهم بعد تلقيهم لدورات تكوينية أصبحوا يقومون بوظائفهم بسرعة وبتحسن كبير في أدائهم، اما نسبة 12% والتي تمثل 5 افراد اجابوا بانه بعد الدورات أصبحوا يقومون بعملهم بنفس وثيرة والأداء ولا يوجد أي تحسن ملحوظ.

ومنه نستنتج ان اغلبية عمال المؤسسة ميناء مستغانم والذين قاموا بدورات تكوينية تحسن مردودهم ومستوى كفاءتهم، مما يظهر ذلك ويؤكد على الدور المهم للتكوين على الأداء.

17. على أي أساس يتم التكوين لأفراد العاملين بالمؤسسة.

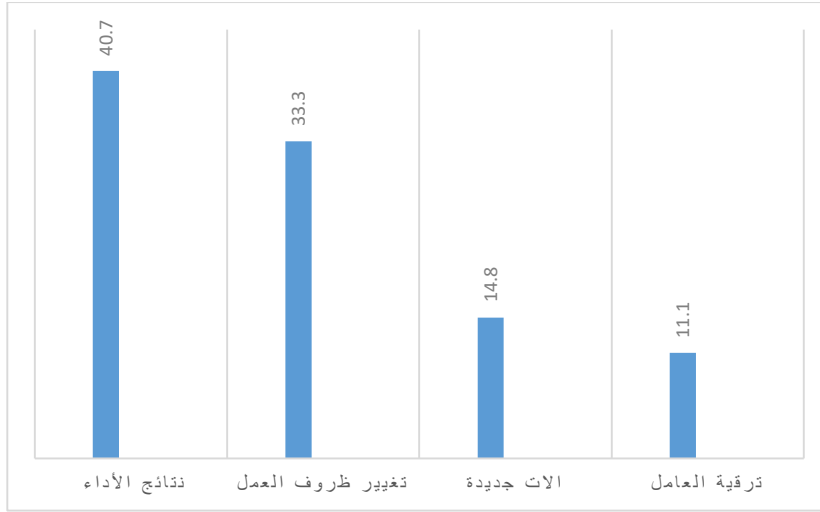
الجدول رقم 24: يبين أساس تكوين الافراد

النسبة %	التكرار	
40.7%	12	على أساس نتائج تقييم الاداء
33.3%	9	عندما تتغير ظروف العمل
14.8%	5	عند استخدام الات جديدة
11.1%	4	عند النظر في الترقية
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان.

نستخرج الشكل التالي من الجدول:

الشكل رقم 17: يبين أساس الذي يتم به تكوين الافراد



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: الجدول التالي يتناول أساسيا التكوين للعاملين في المؤسسة، وفيما يلي تحليل بيانات الاستمارة:

أولا على أساس نتائج الأداء تكررت ب 12 مرة بنسبة 40.7%، وهذا يعني ان النسبة الأكبر من تكوين تعتمد على نتائج تقييم الأداء، اما في المرتبة الثانية عند تغيير ظروف العمل تكررت 9 مرات بنسبة 33.3%، وهذا يعكس أهمية تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة للتكيف مع أي تغييرات في بيئة العمل، اما تكوين العاملين عند استخدام الات جديدة فتكررت 5 مرات بنسبة 14.8%، هذا يوضح أهمية تأهيل العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والمعدات الجديدة لضمان فعالية العمل، ويعتبر التكوين عند النظر في ترقية العامل اقل الأسباب لتكوينهم حيث تحصل هذا الأخير على تكرار 4 مرات بنسبة 11.1%، وقد يكون هذا دليل على ان الترقيات تعتمد بشكل كبير على الأداء الحالي والمعارف المكتسبة مسبقا بدلا من التكوين الإضافي. وبشكل عام يوضح الجدول ان المؤسسة تعتمد على مجموعة من الأسس لتكوين موظفيها، مع التركيز الأكبر على تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.



18. ما الهدف من التكوين:

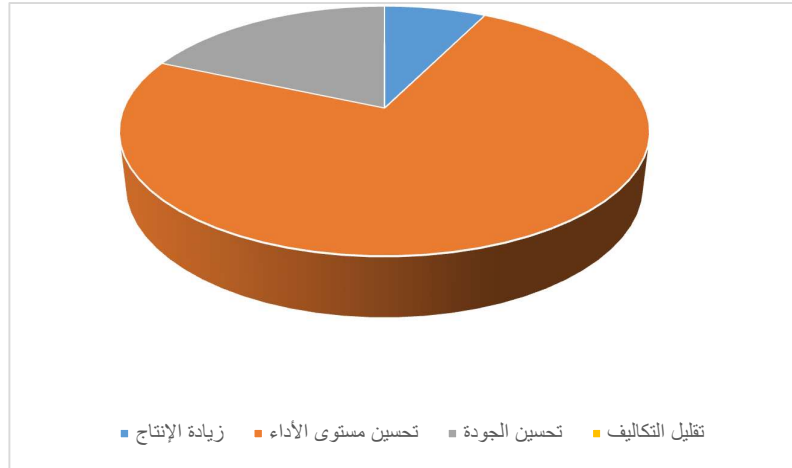
الجدول رقم 25: يبين الهدف من التكوين

النسبة %	التكرار	
7.4%	3	زيادة الانتاج
74.1%	21	تحسين مستوى الاداء
18.5%	6	تحسين الجودة
/	/	تقليل التكاليف
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان.

نستخرج من الجدول الشكل التالي:

الشكل رقم 18: الهدف من التكوين



المصدر: من اعداد الطالبتان.

التعليق: يبين الجدول المقابل بيانات حول الأهداف المرجوة من التكوين، أولاً تحسين مستوى الأداء هو الهدف الأكثر شيوعاً للتكوين، حيث يمثل نسبة 74.1% بتكرار 21 من إجمالي الأفراد، مما يدل على أن غالبية الأفراد يرون في التكوين وسيلة رئيسية لتحسين الأداء الوظيفي، أما تحسين الجودة في المرتبة الثانية بنسبة 18.5% وتكرار 6 مرات، مما يشير إلى أن تحسين جودة العمل هو أيضاً هدف مهم للتكوين، وزيادة الإنتاج حصل على نسبة 7.4% بتكرار 3 مرات، مما يدل على أنه رغم أهمية الإنتاجية إلا أنها ليست الهدف الرئيسي بالنسبة للعمال في

المؤسسة، وأخيرا تقليل التكاليف لم يحصل على أي تكرار، مما يشير الى ان هذا الهدف لا يعتبر من أولويات التكوين حسب الفئة المستجوبة.

تشير هذه البيانات الى ان التركيز الأكبر في برامج التكوين يجب ان يكون على تحسين الأداء الوظيفي والجودة، حيث يرى الافراد ان هذين الهدفين هما الأهم. من الجدير بالجهات المسؤولة عن التكوين والتطوير ان تأخذ هذه الأولويات بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

19. هل تعتقد ان نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية:

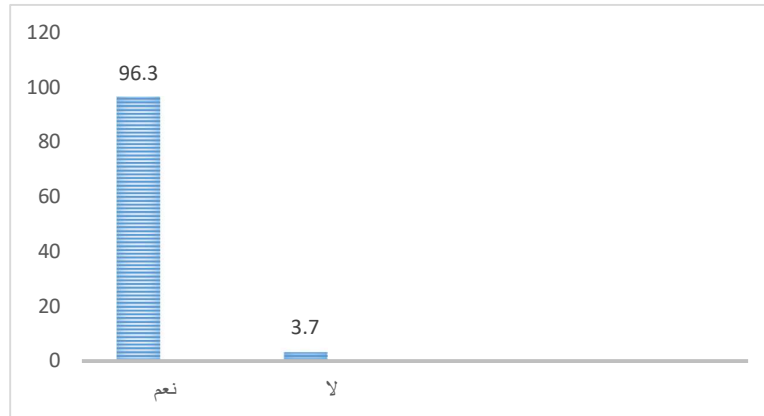
الجدول رقم 26: يبين نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية

النسبة	التكرار	
96.3	28	نعم
3.7	2	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان.

نستخرج من الجدول الشكل المقابل:

الشكل رقم 19: يبين ان نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية



المصدر: من اعداد الطالبان.

التعليق: الجدول يحتوي على بيانات حول آراء الافراد فيما اذا كانت نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية، الاتفاق الكبير على فعالية تقييم الأداء تشير النسبة الكبيرة 96.3% بتكرار 28 فرد اتفقوا على ان نتائج تقييم الأداء تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التكوينية، هذا يعكس الثقة العالية في هذه الأداة كوسيلة فعالة لتحديد ما يحتاجه الافراد من تكوين وتطوير في مؤسسة ميناء مستغانم، اما بنسبة ضئيلة جدا 3.7%

بتكرار فردين يعتقدون ان الأداء لا يحدد الاحتياجات التكوينية. هذا يشير الى ان هناك قلة من الافراد لديهم تحفظات او يرون ان هناك أدوات او وسائل أخرى قد تكون أكثر فعالية.

البيانات المقدمة من خلال تفريغ الاستمارة توضح ان تقييم الأداء هو أداة موثوقة ومقبولة لدى الأغلبية من الافراد العاملين بالمؤسسة لتحديد الاحتياجات التكوينية، ويجب على المؤسسة ميناء مستغانم استثمار الوقت والموارد في تحسين أنظمة تقييم الأداء لضمان استمرار فعاليتها.

اختبار صحة الفرضيات:

✓ كلما اعتمدت مؤسسة ميناء على عملية تحديد الاحتياجات التكوينية كلما أدى ذلك الى تحسين أداء عمالها.

اعتمادا على الدراسات والتجارب العملية التي أظهرت ان كلما اعتمدت المؤسسة على عملية تحديد احتياجات التكوينية كلما تحسن أداء العمال، وحسب الأدلة المتاحة تدعم صحة هذه الفرضية، والفرضية الأولى صحيحة لان عندما تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بتحديد احتياجات التكوين للأفراد العاملين، يمكن ان يؤدي ذلك الى تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم. وهذا يعني انه من المهم ان تستثمر المؤسسة في تطوير مهارات موظفيها من خلال التكوين.

✓ كلما تمكنت المؤسسة من تحديد الفئة المستهدفة بالتكوين، كلما حققت نجاحا في تحديد عملياتها التكوينية.

من خلال نتائج المتواصل اليها عند تحليل الدراسة تواصلنا الى ان الفرضية الثانية يمكن فيها لأنها على الرغم من تحديد الفئة المستهدفة يمكن ان يكون له تأثير إيجابي على تحديد عمليات التكوين، الا انه ليس دائما يؤدي الى النجاح. قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح عمليات التكوين، مثل جودة المحتوى التكويني وكفاءة المدرسين والدعم المؤسسي. لذا يجب ان يتم توجيه الاهتمام أيضا الى هذه الجوانب الأخرى لضمان تحقيق النجاح في عملية التكوين.

✓ يوجد دور لتقييم أداء الافراد في تقييم البرنامج التكويني. اثبات ان فرضية صحيحة من خلال عملية تقييم، يعني عند الانتهاء من برنامج التكويني، يعد تقييم أداء الافراد أحد اهم الخطوات لتحديد نجاح البرنامج التكويني وتأثيره على أداء الافراد. يهدف التكوين الى تحسين أداء الافراد وزيادة قدراتهم، والتقييم المناسب يساعد في تحقيق هذا الهدف. يتم تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني وتحقيقه للأهداف المحددة مسبقا من قبل مصممي البرنامج، بالتالي، يعد تقييم أثر التكوين على أداء الافراد جزءا أساسيا من عملية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال التطرق الى مؤسسة من المؤسسات التي تطبق عمليتي تقييم الأداء والتكوين، وعن طريق الاستبيان الذي يشمل عينة تتكون من 30 عامل، تم الوصول الى بعض الحقائق والمعلومات التي تخص هذه المؤسسة ومكانة تقييم الأداء والتكوين فيها، الذي يأتي من خلال الدورات التكوينية المكثفة والمتزامنة مع متطلبات وتطلعات التكنولوجيا فالتكوين و تقييم الأداء يمكن الاعتماد عليهم على مستوى المؤسسة ككل، لان من خلال نتائج تقييم الأداء الافراد يمكن للمؤسسة تحديد الاحتياجات التكوينية التي يحتاجها كل عامل على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم، وذلك لمعالجة النقص و الأخطاء التي يقع فيها بعض الموظفين على مستوى المؤسسة واثبات صحة الفرضيات.

خاتمة

### خاتمة:

ان موضوع الأداء أصبح يشكل أهمية كبيرة لدى المنظمات ذات الطابع الصناعي او ذات الطابع الخدماتي، حيث يعتبر الشكل الأساسي الذي يوضح حجم العمل المبذول، ومرتببط كل الارتباط بما تحققه المؤسسة سواء من ناحية الإنتاج او التطور او الرقي، ويتطور الأساليب العملية الزامية لتطوير الأداء ظهرت عمليات تسعى من خلالها لتقييم الأداء داخل هذه التنظيمات مستعملة عدة معايير ومناهج تتبعها المؤسسة للوصول الى نتائج المرادة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ولعل من بين اهم اهداف التقييم هو توجيه التكوين الذي يفضله يتم تطوير قدرات الافراد العاملين يتوافق مع الأداء المثالي الذي تصبوا اليه المؤسسة وذلك من خلال تحديد برامج تكوينية تتوافق مع نتائج تقييم الأداء المبينة على مناهج عملية تستغل نتائجها في تكوين برامج تكوينية خاصة بالأفراد.

وهذا ما جعلنا نتناقش من خلال هذه الدراسة المنهجية موضوع دور تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجات التكوين بمؤسسة مينا مستغانم والتي تناولت الجانب النظري والميداني وهدفت للكشف عن اسهام عملية تقييم أداء الافراد في تحديد احتياجات التكوين، كما تجلت دراستنا الميدانية على التحليلات الكمية والكيفية التي استندنا اليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة.

وبالعودة الى نتائج الدراسة تبين لنا صدق الفرضيات والتي تمثلت في ان نظام تحليل الأداء يساهم في تحقيق فعالية المنظمة.

### النتائج النظرية:

- تؤدي العملية التكوينية الى تحسين مستوى أداء الافراد.
- ان لعملية التكوين الافراد تأثيرا مباشرا على أداء الافراد بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- ان عملية تحديد احتياجات التكوين تولد لدى الافراد الرغبة في تقديم أداء متميز.
- تعتبر الاحتياجات التكوينية المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها.
- يتحسن مستوى تقييم الأداء بتحسين عملية التكوين.
- اكتساب الافراد العاملين للتقنيات الحديثة والأساليب الجديدة دور فعال في تفعيل التكوين.

### النتائج التطبيقية:

- تقييم الأداء الفعال يؤدي الى تكوين ناجح للأفراد العاملين.
- يدرك العامل دوره داخل المؤسسة من خلال التكوين.
- تقييم الأداء ودوره في تحديد احتياجات التكوين من انجح ما تبناه المؤسسة والافراد العاملين.
- التكوين يؤدي الى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة وجيدة.
- التكوين يعتبر انجح استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة مما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

## قائمة المراجع

1. أحمد صقر عاشور. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار المعرفة الجامعية، 1997.
2. أحمد ماهر. \*الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد\*. دار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
3. بوحفص عبد الكريم. \*التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية\*. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
4. درة عبد البارئ، زهير الصياغ. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار الجامعية، مصر، 2003.
5. رواية حسن. \*مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية\*. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. سيد محمد جاد الرب. \*إدارة الموارد البشرية\*. قناة السويس، مصر، الطبعة الثانية، 2015.
7. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
8. السيد عليوة. \*تحديد الاحتياجات التدريبية\*. ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
9. سعاد نائف برونوطي. \*إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)\*. دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2001.
10. صلاح الدين عبد الباقي. \*إدارة الأفراد\*. مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
11. صلاح عبد الباقي. \*إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)\*. دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
12. عطا الله محمد تيسير الشريعة. \*إدارة العملية التدريبية\*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
13. عمار بن عيشي. \*اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين\*. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان.
14. علي السلي. \*إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية\*. دار غريب، مصر، 2001.
15. اللبدي نزار عوني. \*إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)\*. دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
16. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي. \*إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)\*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
17. محفوظ أحمد جودة. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. محيرق مبروكة عمر. \*أساسيات تدريب الموارد البشرية\*. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
19. محمد جمال براعي. \*التدريب والتنمية\*. القاهرة، عالم الكتب، 1973.
20. محمد سعيد سلطان. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
21. محمد سعيد سلطان. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
22. نادر أحمد أبو شيخة. \*إدارة الموارد البشرية\*. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.



رسائل ماجستير ودكتوراه

1. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة. \*أثر التكوين على الالتزام التنظيمي\*. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2017/2016.
2. عتبه الطيب، غطاس خالد. \*دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية\*. مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة حمه لخضر - الوادي، 2019/2018.
3. بن عيشي عمار. \*دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية\*. رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بوضياف محمد، المسيلة، 2006/2005.
4. بوغريس لامية. \*التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية\*. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
5. ثابت سامي، مرزوق شمس الدين. \*دور تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية\*. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2021/2020.
6. خرموش منى. \*علاقة التدريب على مشروع مؤسسة بتحسين الأداء الإداري لمدير التعليم الثانوي\*. رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008/2007.
7. الربيع بوعروة. \*تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة\*. رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2007/2006.
8. قريشي محمد الصالح. \*تقييم برنامج تدريب الموارد البشرية\*. رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
9. كمال طاطاي. \*دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات\*. رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
10. مسعود علي تايه. \*دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية\*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، ST Clements University، بغداد، العراق، 2013/2012.
11. مسعود علي تايه. \*دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية\*. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، ST Clements University، بغداد، العراق، 2013/2012.

مجلات:

1. فوزية قديد، نعيمة العربي. "تقييم البرامج التكوينية وفق نموذج كيرك بانزيك". \*مجلة المقريزي\*، المجلد 5، العدد 1، 2021/05/12.

مقالات:

- الشيخ الداوي. "تحليل التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية". \*مجلة الباحث\*، جامعة الجزائر، العدد 06.

نصوص قانونية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15، سنة 2006، بدون نشر الصفحة.

مراجع باللغة الأجنبية

Raymond Vatier. \*Développement de l'entreprise et promotion\*.

D'édition, Paris, France, 1984,

. Wearther J.R. \*La gestion des ressources humaines\*. Canada, 1990.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



تخصص: تسيير استراتيجي

استبيان حول دور تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجات التكوينية  
دراسة حالة مؤسسة ميناء -مستغانم-

تحت اشراف الاستاذ:

بشني يوسف

من إعداد الطالبتين:

قريش يسرى سيرين

تواتي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2023-2024

تحية طيبة اما بعد

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان والذي صمم كأداة للبحث العلمي حيث نهدف من خلاله الى دراسة دور تقييم أداء الأفراد في تحديد احتياجات التكوين وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، والذي نسعى من خلاله الى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها هذا الاستبيان. لذا نجروا من سيادتكم التفضل علينا بالمساعدة من خلال الاجابة الدقيقة على الاسئلة الواردة على هذا الاستبيان لنتمكن من اجراء التحليل العلمي والمساهمة في ترشيد قرارات المؤسسة، لكم خالص الاحترام والتقدير. الاستبيان يتضمن محوران كل محور فيه مجموعة من الاسئلة. يرجى وضع علامة (x) امام الخانة التي تعبر عن رأيك.

## الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والاجتماعية والوظيفية للموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (\*) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- السن:

من 20 الى 30 سنة  
 من 31 الى 45 سنة  
 من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ليسانس  تقني سامي  
 ماستر او مهندس

4- نوع الوظيفة:

إطار مسؤول  مراقب  
 اداري  عامل منفذ

5- عدد البرامج التكويني التي تلقيتها:

برنامج واحد  
 من 2-5 برامج  
 6 برامج فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: تقييم أداء الافراد.

• هل المؤسسة تولي أهمية لعملية تقييم الأداء؟

نعم  لا

• ما هي نظريتك لتقييم الأداء داخل المؤسسة؟

متوسطة الأهمية  مهمة  مهمة جدا

• على أي أساس يتم تقييم أداء الافراد؟

نتائج أدائهم  علاقات شخصية

سلوكهم

..... أخرى تذكر: .....

• على أي أساس يتم وضع معايير التقييم؟

حجم العمل  نوعية العمل

الخبرة المهنية

• هل تعتمد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الافراد العاملين؟

نعم  لا

• هل توجد معايير أخرى في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الافراد العاملين؟

الاقدمية  المسابقات  مبادرة المصلحة

حوادث العمل  مخالفة اللوائح والقوانين

• حسب رأيك ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أداء الافراد؟

لتوزيع الحوافز والمكافآت  تعديل المسار الوظيفي

لتقدير احتياجات التكوين

• هل يساهم تقييم الأداء في تحقيق اهداف المؤسسة:

دائما  غالبا

اطلاقا

نادرا

- إذا كانت إدارة المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء ففي أي مجالات الآتية:

الاختيار والتعيين

المكافآت التشجيعية

تحديد الاحتياجات التكوينية

الترقية

الفصل من الخدمة

- ما هو تقييمك لنظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة؟

متوسط

ضعيف

جيد

حسن

القسم الثالث:

المحور الثاني: التكوين

- هل المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتكوين موظفيها؟

لا

نعم

- خلال عملك هل تلقيتم تكوين؟

لا

نعم

- إذا كانت اجابتك بنعم ما هو عدد المرات التي تلقيتم فيها تكوين؟

أكثر من مرتين

مرتين

مرة واحدة

- كم كانت المدة التي تلقيتم فيها التكوين؟

من شهر الى 3 أشهر

شهر

أكثر من 3 أشهر

- هل انت مستعد بان يخصم جزء من راتبك ليصرف على التكوين؟

لا

نعم

- بعد تلقىكم لدورات التكوينية هل ترون ان ادائكم في تحسن؟  
 نعم  لا

- على أي أساس يتم التكوين لأفراد العاملين بالمؤسسة؟

على أساس نتائج تقييم الأداء

عندما تتغير ظروف العمل

عند استخدام الات جديدة

عند النظر في ترقية العامل

- ما الهدف من التكوين؟

تحسين مستوى الأداء

زيادة الإنتاج

تقليل التكاليف

تحسين الجودة

- هل تعتقد ان نتائج تقييم الأداء تحدد فعلا الاحتياجات التكوينية؟

لا

نعم



