

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس



التكوين المهني و علاقه بتقييم الأداء

- دراسة ميدانية في وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
(ENIEM) بواد عيسي، تيزي وزو.

- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف الأستاذة:

- خمنو دنيا.

من إعداد الطالب:

- حاتم كمال

السنة الدراسية: 2017-2018

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

و تضمنت هذه الدراسة عرضا نظريا يتناول كل من موضوع التوين المهني و تقييم الأداء، و عرضا تطبيقيا، حيث إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع طبيعة الموضوع،

و قد سعينا إلى جمع البيانات اللازمة إستنادا إلى الإستبيان الذي قمنا بتصميمه لقياس المتغيرين الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي، و الذين بلغ عددهم 320 عاملا، أما عينة الدراسة فتتكون من 80 عامل. و تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017 – 2018.

و لتحقيق أهداف الدراسة حددنا أربع فرضيات جزئية و فرضية عامة، و لتحليلها و إختبارها تم توزيع أداة الدراسة و جمع المعلومات و تفريغها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، أين استخدمنا بعض الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، و معامل إرتباط بيرسون، و إختبار "ت"، و معامل ألفا كرومباخ و كذا معامل إرتباط سبيرمان براون. و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- تحقق الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- تحقق الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

Résumé:

Cette étude visait à examiner la corrélation entre la formation professionnelle et l'Évaluation de la performance chez les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ».

Cette étude a inclus une présentation théorique traitant à la fois l'objet de la formation professionnelle et l'Évaluation de la performance, la où nous avons appuyés sur la méthode d'analyse descriptive de l'aptitude à la nature du sujet, et a cherché à recueillir les données nécessaires sur la base en utilisant un questionnaire. Pour atteindre les objectifs de cette étude, La population d'étude constitue les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » Tizi-Ouzou, et qui numérotés 320 travailleurs, et pour l'échantillon de l'étude elle se compose de 80 travailleurs. Et Cette étude a été menée au cours du second semestre de l'année académique 2017-2018.

nous avons identifié quatre hypothèses partielles et une hypothèse générale, et pour les Analyser et tester on a utilisé des méthodes statistiques comme la moyenne arithmétique et l'écart type et t -test et le coefficient de corrélation de Pearson.

L'étude a montré les résultats suivantes:

- réalisation de la première l'hypothèse partielles qui montre l'existence d'une corrélation de signification statistique entre la Déterminer les besoins de formation et l'Évaluation de la performance chez les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ».
- réalisation de la Deuxième l'hypothèse partielles qui montre l'existence d'une corrélation de signification statistique entre la Sélectionner les formateurs et l'Évaluation de la performance chez les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ».
- réalisation de la Troisième l'hypothèse partielles qui montre l'existence d'une corrélation de signification statistique entre la Conception de cours de formation et l'Évaluation de la performance chez les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ».
- réalisation de la Quatrième l'hypothèse partielles qui montre l'existence d'une corrélation de signification statistique entre l'évaluation du processus de formation et l'Évaluation de la performance chez les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ».
- Ce qui indique la réalisation de l'hypothèse générale qui montre l'existence d'une corrélation de signification statistique entre la formation professionnelle et l'Évaluation de la performance chez les travailleurs de l'entreprise Nationale des industries de l'électroménager « ENIEM ».

الإهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

- إلى من قال فيهما الرحمن بالوالدين إحسانا
- إلى من أنر دربي بالصواب و سهر الليالي و عملا علي حسن تربيتي إلى هدايا الله "أبي وأمي" اللذان أتتمى لهما دوام الصحة والعافية
- إلى إخواني: بوعلام، عبد الغاني، رزقي، غيلاس الدين، أتمنى لهم الصحة و العافية.
- إلى إخوانتي: مليكة، فريدة، نادية، وأبنائهما: أمين، بدر الدين، كهينة.
- إلى زوجة أخي حسينة أهدي لها الصحة و العافية .
- إلى الأستاذة المشرفة خمنو دنيا و عائلتها الكريمة، أهدي لهم الصحة و العافية.
- إلى من رسمت البسمة على شفثاي و أعدت الفرحة إلى قلبي "صونية".
- و إلى كل زملائي في قسم علم النفس العمل و التنظيم.



كلمة الشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" ، أحمد الله حمدا كثيرا و اشكره شكرا جزيلا الذي هداني لهذا و ما كنا إلا لنهتدي لو أن هداني الله كما أسأله علما نافعا و رزقا كيبا و عملا متقبلا.

لي الشرف العظيم ان أقدم جزيل الشكر و الامتتان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب و بالأخص السيدة المشرفة "خمنو دنيا" التي قامت بتوجيه و إرشادي لإنجاز هذه المذكرة على أحسن وجه و في ظروف ملائمة.

كما أشكر جميع عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية: وحدة التبريد و أخص بالذكر إلى السيد "توات رابح" الذي قدم لي المساعدة و المعلومات الشاملة حول وحدة التبريد و هذا ما ساعدني في إنجاز بحثي في أحسن الظروف.

كمال

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص البحث
د	الإهداء
هـ	كلمة شكر و تقدير
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
13	مقدمة
الجزء الأول: الإطار النظري	
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث	
18	1-الإشكالية
21	2-فرضيات البحث
22	3-أسباب إختيار الموضوع
22	4-أهمية البحث
23	5-أهداف البحث
23	6-التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة
25	7-الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التكوين المهني	
32	تمهيد
33	1- مفهوم التكوين
34	2- تطور عملية التكوين
35	3- خصائص ومبادئ عملية التكوين
37	4- أنواع التكوين
39	5- أهمية و أهداف التكوين

43	6- عناصر العملية التكوينية
45	7- طرق و أساليب عملية التكوين
51	8- مراحل تصميم نظام التكوين
53	9- أشكال التكوين المهني في الجزائر
54	10- محددات عملية التكوين
55	11- مشكلات و معيقات التكوين
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تقييم الأداء	
59	تمهيد
60	1- مفهوم تقييم الأداء
61	2- أهمية تقييم الأداء
63	3- أهداف تقييم الأداء
66	4- خطوات عملية تقييم الأداء
68	5- إستخدام نتائج تقييم أداء العاملين
70	6- طرق تقييم الأداء
78	7- معايير تقييم الأداء
80	8- النماذج الحديثة في تقييم الأداء
80	9- العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء
81	10- الصعوبات التي تواجه أساليب عملية تقييم الأداء
84	11- عناصر نظام تقييم الأداء
86	خلاصة الفصل
الجزء الثاني: الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للبحث	
89	تمهيد
90	1. الدراسة الاستطلاعية

90	2. ميدان الدراسة
92	3. منهج الدراسة
92	4. عينة الدراسة
97	5. أدوات جمع البيانات
103	6. أساليب الإحصائية لتحليل البيانات
104	7. خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج	
106	تمهيد
107	1. عرض و تحليل و مناقشة النتائج
118	2. الإستنتاج العام
119	3. الإقتراحات
120	المراجع
129	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	يمثل نموذج التدرج البياني	01
73	يمثل نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين	02
75	يمثل نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	03
76	يمثل أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	04
93	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
94	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	06
95	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
96	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	08
96	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	09
98	يوضح سلم تنقيط الإستبيان	10
99	يمثل نتائج صدق المقارنة الطرفية للإستبيان	11
100	يمثل نتائج صدق الذاتي للإستبيان	12
101	يمثل نتائج ثبات الإستبيان بمعامل ألفا كرومباخ	13
102	يمثل نتائج الثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية	14
107	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	15
109	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	16
111	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	17
113	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	18
115	يوضح نتائج الفرضية العامة	19

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
52	يمثل مراحل تصميم نظم التكوين	01
68	يمثل خطوات عملية تقييم الأداء	02

مقدمة:

يعتبر المورد البشري أساس التنمية في مختلف دول العالم كما يعتبر من أهم العوامل المساعدة على القيام بالاقتصاد و المجتمع و عليه لقد بذلت الجزائر في سبيل ذلك الكثير من العناية و الجهد و أولت لذلك اهتماما و ذلك من خلال تكوين المورد البشري وتعليمه و تنمية قدراته بالشكل الذي يجعله على العمل بشكل أكثر كفاءة و فعالية و أهم الوسائل التي تساهم في ذلك هو التعليم و التكوين.

و من خلال هذا نستطيع الوصول إلى فكرة عامة مفادها أن أي إقتصاد متطور يجب أن يبنى أساسا على قاعدة صلبة تتمثل في التكوين الجيد للمورد البشري و لتحديد ذلك فإن موضوع الأداء و تقييمه من اهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية و نجد الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف و القوة في إنجاز الأعمال الموكلة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة و بناء برنامج الاختيار و التعيين و وضع معايير موضوعية للأجور و الترقية و التحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة . (عبد الغفار حنفي، 1991، ص69).

فالتكوين المهني يعتبر من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة و المجتمع على حد سواء. لذا يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع مستوى الأداء لدى الأفراد و إضفاء التحسينات في أساليب العمل للتكيف مع تغيرات مناهج العمل و تطور المهن بهدف اكتساب الفرد لقدرات و مهارات جديدة و تنمية سلوكه و اتجاهاته فلا يمكن التأكد من نجاح العملية التكوينية إلا إذا كان هناك نجاح لعملية تقييم أداء العاملين. (عساف

وحمدان، 2000، ص83)

كما أنه يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز اهم اهداف المؤسسة، إذا أدى معظم المؤسسات نتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفعالية الوظائف التي أسندت إليها و بالتالي تقييم أداء الأفراد، لكي يعرف مكانة قوى و مكان ضعف الأفراد الذين يحتاجون إلى العملية التكوينية إلا أن عملية تقييم الأفراد تخضع لممارسة و استخدام أسلوبين هامين هما المراقبة والحكم على الأداء. (محمد سعيد سلطان، 2003، ص 55).

و من هذا المنطق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين المهني و تقييم أداء الموارد البشرية. و هو ما ارتأت الدراسة تسليط الضوء عليه من خلال اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية (EINEM) ولمسار هذه الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول، أدرجناها في جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يتعلق بالجانب النظري للبحث، و يشمل على ثلاثة فصول أساسية و هي مقسمة كالتالي:

الفصل الأول: يتعلق هذا الفصل بطرح الإطار العام لإشكالية البحث، تم فيه صياغة الإشكالية و فرضيات البحث، و الكشف عن أهداف الدراسة و مدى أهميتها، و جاء العنصر الأخير متضمنا التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث و الدراسات السابقة حول موضوعه.

الفصل الثاني: تم فيه طرح موضوع التكوين المهني، حيث تناولنا مفهوم و تطور التكوين المهني، خصائصه و أنواعه، بالإضافة إلى أهميته و أهداف، و أهم عناصر و طرق و أساليب و في الأخير ذكرنا بعض محددات التكوين و تناولنا بعض أشكال و معوقات المرتقبة على غياب التكوين المهني.

الفصل الثالث: فقد خصص هذا الفصل لطرح و تناول موضوع التقييم الأداء حيث تناولنا مفهومه و أهميته و أهدافه، بالإضافة إلى بعض الخطوات و الإستخدامات و الطرق التقييم،

ثم تطرقنا إلى بعض العوامل المحددة لعملية تقييم، و جاء العنصر الأخير متضمنا بعض الصعوبات التي تواجه التقييم.

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بالجانب التطبيقي للبحث، متضمنا الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث، و النتائج البحثية المتحصل عليها، حيث قمنا بعرضها و تحليلها و مناقشتها. بالتالي شمل هذا الجزء على فصلين أساسيين و هما على النحو التالي:

الفصل الرابع: تناولنا هذا الفصل الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث، حيث سنتطرق إلى الدراسة الإستطلاعية و ميدان الدراسة و المنهج المستخدم، كما سنتطرق أيضا إلى الدراسة الأساسية، كما سنحدد العينة و خصائصها، مع التعرض في الأخير إلى أدوات جمع البيانات، و الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

الفصل الخامس: هو الفصل الأخير من هذه الدراسة جاء متضمنا عرض و تحليل و مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، ثم عرض استنتاجاتها.

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية البحث

1. الإشكالية
2. فرضيات البحث
3. أسباب إختيار الموضوع
4. أهمية البحث
5. أهداف البحث
6. التعاريف الإجرائية
7. الدراسات السابقة

1-الإشكالية:

يعتبر التكوين المهني من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري و الفكر التنظيمي، على اعتبار أن التكوين كمتغير يرتبط بالعامل و بوضعه و مكانته بالمؤسسة من جهة، من خلال تحليل قدراته الفنية و العلمية و السلوكية، للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء و الفعالية المطلوبة في عمله، كما تربط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح و الإنتاج و الإنتاجية و التوسيع في الأنشطة و الولاء و المواظبة على العمل و عدم التغيب. إلخ. (نور الدين حاروش، 2011، ص 36)

و لقد ازداد الاهتمام الرسمي بموضوع التكوين من خلال ما أحدثته تسارع التغيرات و التحولات العميقة التي يشهدها العالم من تأثيرات في مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أصبحت الكفاءة و الإبداع، و التطور و المهارة و الأداء الفعال هي الصفات الغالبة في العمل.

و على هذا الأساس أصبح العامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة على التنفيذ، و تأدية الكثير من الواجبات المعقدة و الدقيقة و التي تتطلب مهارة عالية في الأداء و ذلك من أجل سد الفراغ في الكفاءات و اليد العاملة و تحقيق التوازن بين المنصب و العامل بعد أن لمست مساوئ الضعف و التراجع في الأداء كما و نوعا لكثير من مؤسساتنا مقارنة بالمؤسسات و الإدارات الحديثة، و عليه فإن المؤسسة اليوم ستكون مؤسسة التحديات، إذ يتوجب عليها مسايرة التطور المستمر في طرق و معدلات الأداء، و تقنيات الإنتاج، هذا ما يشير ضمنا إلى تغير نوعية العمل و زيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعا لذلك. (أحمد عادل راشد، 1981 ، ص 62)

و لذا فهي تشترط من أفرادها بصفة عامة و من مسيرتها بصفة خاصة كفاءات يجعل المؤسسة تحال مستوى من النتائج القياسية فالوصول إلى مستويات هذه النتائج ما هو إلا فعل مشترك موجه من طرف المسيرين و العمال على حد سواء، للنهوض بالمؤسسة و تحقيق فعاليتها المرجوة، و هذا إنطلاقا من عملية أساسية هي التكوين الذي أحد الأنشطة الجوهرية التي تركز عليها سياسة المؤسسة من اجل تنمية الكفاءات البشرية وتطويرها، و توفير العدد الكافي و الدائم لأفراد أكفاء و ذوي دافعية عالية، و مهارات للقيام بأعمال فعالة و قيمة تضمن إستمراريتها، و هذا ما تأكده دراسة "محمد منادلي" (2005-2006).

و ما تجدر الإشارة إليه هو التكوين ليس تسييرا إداريا مؤقتا بقدر ما هو تحليل للقدرات و الحاجات، و نشاط مستمر و دائم في ضوء المعطيات الواقعية والإمكانات المتاحة و الإحتياجات اللازمة و الأهداف المسطرة للمؤسسة، حيث أصبح من الضروري الإهتمام بتنمية الموارد البشرية و تطوير قدراتها ومهاراتها باستمرار، و التوجه نحو الإستثمار الفعال لهذه القدرات.

و بناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان فعاليته نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، والتخطيط في مجال التكوين كما في المستويات الخرى يحتاج إلى مهارة إدارية فنية و علمية تساعد الإدارة على إختيار الأسلوب الأفضل من بين الأساليب المتاحة، فلا يمكن للفرد ان يعرف أهمية التكوين إلا من خلال تقييم أدائه فهي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معرفة مدى نجاح العملية التكوينية. (عساف و حمدان، 2000، ص55)

و يعتبر تقييم الأداء من النشاطات المهمة و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و التطويرية و الإدارية للمنظمات، كون أن تجد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين الذي يعتبر

جوهر وصلب عملية التقييم، يسمح لإدارة الموارد البشرية و للمنظمة ككل إستثمار إمكانياتها و طاقاتها البشرية الفاعلة و الكامنة لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية .

و فضلا عن كون تقييم الأداء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل فإنه في ذات الوقت يعتبر وسيلة مهمة في تحقيق أهداف العاملين أنفسهم من خلال تعريفهم بنواحي القوة و القصور في أدائهم والتي يستطيعون من خلالها تطوير نقاط قوته و معالجة نقاط الضعف فيه أو محاولة التخفيف منها. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 45).

و على غرار كل ذلك كانت حاجة ماسة ومستمر لرفع الكفاءة في المنظمات عن طريق تقييم رسمي و مستمر لأفرادها عن طريق مجموعة من الأسس و الضوابط و هذا ما جاءت به دراسة "سودي عائشة" (2011-2012).

و نظرا لأهمية تقييم أداء العاملين في عملية التكوين المهني و للتأكيد من نجاح العملية التكوينية، و حول العلاقة بين التكوين المهني و التقييم الأداء في المؤسسات الجزائرية المعروفة لهذا : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي؟

و من هنا يتفرع التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- دور التكوين المهني في تحقيق استقرار و استمرارية المنظمات.
- دور تقييم أداء الموارد البشرية في تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف لديهم لتحقيق الهدف الأسمى الذي وجدت من أجله هذه المنظمات ألا و هو الاستقرار و الاستمرارية و تحقيق الربح.
- صلة متينة و قوية لمتغيرات الدراسة بتخصص التسيير الموارد البشرية الذي زاولت فيه دراستي لما بعد التدرج.
- الإحساس بأهمية التكوين و أثره في رفع أداء العمال.

4- أهمية البحث:

- إلقاء الضوء على متغيري البحث (التكوين المهني و تقييم أداء الموارد البشرية).
- التعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين المهني بمختلف أبعادها و تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- اثراء المكتبة الجامعية بموضوع التكوين المهني و تقييم أداء الموارد البشرية.
- التعرف على مختلف البرامج التكوينية المطبقة في المؤسسة.
- التعرف على مدى أهمية البرامج التكوينية.
- التعرف على مدى تأثير البرامج التكوينية على المكونين من جهة، و على أدائهم من جهة أخرى.

5- أهداف البحث:

- ينصب الهدف الأساسي لهذا البحث في معرفة العلاقة بين التكوين المهني و تقييم أداء العمال، و يتفرع الهدف الأساسي إلى أهداف فرعية و هي:
- التعرف على واقع التكوين المهني و تسليط الضوء على مختلف أبعادها.
 - التعرف على مدى فعاليات تقييم الأداء.
 - رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين و تقييم الأداء.
 - إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
 - تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التكوين.
- ### 6- التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

تحديد أهم المفاهيم الإجرائية، نذكر منها مفهوم التكوين المهني بمحدداته و تقييم أداء الموارد البشرية.

6-1- التكوين المهني:

هي تلك العملية التي تلعب دور مهم في إكساب أفراد عينة الدراسة مهارات وأساليب العمل جديدة بما يضمن تحسين عملية تعلم لديهم، و تنفيذ أدائهم للمهام المطلوب منهم من قبل إدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية « ENIEM ».

6-2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

هي تلك التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات أفراد العينة و مهاراتهم و سلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناء على إحتياجات لازمة، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية « ENIEM »، و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات.

6-3- تصميم الدورات التكوينية:

هي عبارة عن تلك الخطة التي يضم منهج يشرح شرحا تفصيليا لأهداف الدورات التكوينية التي قاموا بها أفراد عينة البحث، و تحديد طرق التكوين و الأدوات المساعدة فيها، و وضع نظام لتطبيق و متابعة برنامج التكوين من قبل إدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية « ENIEM ».

6-4- إختيار المكونين:

هم الأشخاص الذي قاموا بتوجيه و نصح أفراد عينة الدراسة و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تغيير إتجاهاتهم و سلوكياتهم، و تكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد و بواسطة طرق و تقنيات تكوينية محددة أيضا، و يتوقف إختيارهم من طرف إدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية « ENIEM »، وفق طرق و أساليب التكوين المستعملة، المادة التكوينية المراد إكتسابها لأفراد عينة الدراسة.

6-5- تقييم العملية التكوينية:

هي عبارة عن تلك الإختبارات الشفوية و الكتابية التي قامت إدارة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية « ENIEM » بتنظيمها للتأكد من أن أفراد عينة الدراسة قد إستوعبوا ما قيل لهم، و متابعة الأداء الفعلي لتحديد ما إذا كانوا قد طور قدراته و مهاراته لأداء العمل المطلوب منه أو لا، و متابعة العمل الذي قام به المكونون، و ذلك بفحص النتائج من حيث الكم و الكيف.

6-6- تقييم الموارد البشرية:

هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية « ENIEM »، و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين، و في تحقيق هدف معين خطت لها المؤسسة مسبقا.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات الخاصة بالتكوين المهني :

7-1-1- الدراسات العربية:

• دراسة محمد بوقطوف (2013-2014):

الدراسة تحت عنوانه "التكوين أثناء الخدمة الوطنية ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور بخنشلة"، و هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة بالنظر إليه نتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، و على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر، و السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و خلصت الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة وتعميق الخبرات الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها. و كذلك بسيط للحادثة و ذلك من خلال إيمانه على تصورات الناس فهذه التصورات تسمح بمعرفة الأفعال المتوقعة من الفرد. و إيمانه الباحث في إبراز هذه العلاقة على التحليل البسيط للوصول إلى إستنتاج أهمية التكوين المهني في التقليل من حوادث المرور.

• دراسة إبراهيمي عبد الله و حميدة المختار (2014-2015):

تهدف على فهم التكوين و معرفة فوائده و أهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة و التسيير يعتمد على الكفاءة البشرية. و توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج نذكر منها:

- إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته و إكسابه القدرة على التجدد المستمر و التأقلم الفاعل مع مستجدات الصناعة و نظم العمل و متطلبات المؤسسة.

- التكوين إستثمار حقيقي ذو مردودية .
- الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات حتى تظهر حقيقة المنفعة من التكوين.

7-1-2-الدراسات الأجنبية:

• دراسة أدنر فليشمان (1953) Adner Filchman

قام الباحث بتصميم اختبارات لإظهار أكثر التكوين على اتجاهات سلوكيات المشرفين الذين تلقوا دروسا في التكوين و بعد تصميم تلك الاختبارات طبقا على عينة من المشرفين و ذلك بهدف إحداث مقارنة بين النتائج المتحصل عليها من طرف المشرفين قبل أن يستفيدوا من التكوين و بعد استفادتهم من هذه العملية حيث استنتج أن أداء العمال بين الفترتين مختلف بمعنى أنه ارتفع أداء المشرفين بعد العملية التكوينية.

(Schein hieget, 1971, p40)

- دراسة كوانبان 1989 Kouanban: قام الباحث فيها بدراسة العلاقة بين التكوين المهني و حوادث العمل، فبحسب ما جاء في دراسة "كوبان" أن للتكوين علاقة باليمن في العمل و قد وضح التحليل.

7-2-الدراسات الخاصة بتقييم الأداء:

7-2-1-الدراسات العربية:

• دراسة النونو(2004):

بعنوان "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى دراسة سياسات تقييم أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، و التعرف على نظام تقييم الأداء و واقع السياسات المتبعة في تقييم أداء

الموظفين و اعتمدت الدراسة على البيانات الولية من خلال إعداد إستبيان تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية (20 %) من مجتمع العينة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- النظام يفتقر إلى وسائل متنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم.
- عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر.
- هناك ضعف في مستوى كفاءة الموظفين القائمين على عملية التقييم (النونو، 2004، فلسطين).

• دراسة الحنيطي 2003:

تحت عنوان "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء والكشف عن مدى تأثير خصائصهم الشخصية والوظيفية في هذه الاتجاهات والتعرف على الأسباب التي تجعلهم يؤيدون أو يعارضون تطبيق هذه المقابلة من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية قوامها (399) موظفا.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة التقييم على ان يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء.

- عدم وجود فروق دلالة إحصائية في إتجاهات الموظفين نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزي لخصائصهم الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مدة الخدمة (الحنيطي، 2003، الأردن).

7-2-2- الدراسات الأجنبية:

• دراسة روسليز (Ruslis(2004 :

تحت عنوان "Performance appraisal decision in Malaysian public service"، هدفت الدراسة إلى التعرف على طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين في نظام الخدمة المدنية في ماليزيا عن طريق فحص الخطوات المتبعة في نظام تقييم الأداء و طرق اتخاذ القرارات من قبل المقيمين و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المعايير التي يتم استخدامها لتقييم الأداء غير واضح وغير كافية .
- تبين ان المقيمين يدركون الخطوات المتبعة في نظام التقييم ويؤدونها بجدارة.

(Ruslis, 2004, Malaysian)

• دراسة بون (Poon (2003 :

تحت عنوان " Effects of performance apparaisal politics on jop " statisfaction and turnover interation. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدوافع السياسية في تقييم أداء الموظفين على الرضا الوظيفي، و النية لترك العمل، و ذلك من خلال استخدام بيانات مسحية من عينة مختلفة (إداريون، تقنيون من الموظفين الإداريين من عدة مؤسسات في ماليزيا حيث يبلغ عدد أفراد هذه العينة (120 فرد) . وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تبين أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية ليس له أثر على الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة سلبية بين سياسة التقييم و الرضا الوظيفي و يوجد علاقة إيجابية بين سياسة تقييم الأداء ونية ترك العمل.(Poon, June, 2003, Malaysian)

7-3- الدراسات الخاصة بالتكوين وتقييم الأداء معا:

• دراسة كمال طالطي (2002،2003) :

تحت عنوان "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بمركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية".

الدراسة سلطت الضوء على جانب مهم من احتياجات الموارد البشرية للتكوين و التدريب و هو مل يرافق عملية تقييم أداء العاملين و خاصة فيما يخص علاج الظل في الأداء و تقويم نقاط الضعف و هذا من أجل أن تكون المؤسسة فعالة و تستطيع أن تحقق أهدافها، فحاولت هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في زيارة إنتاجية للمؤسسة في مركب السيارات الاصطناعية بالروبية و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن التكوين المعتمد في المؤسسات الجزائرية لا يتماشى و الاحتياجات الحقيقية لزيادة كفاءة العاملين، و سبب ذلك يعود لعدم استخدام نظام لتقييم أداء العاملين الفعال يعكس الاحتياجات الحقيقية من التكوين و التدريب للعاملين.

7-4- التعقيب على الدراسات:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة و البالغ عددها 10 دراسات و التي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول تناول الدراسات المتعلقة بالتكوين العربية و الأجنبية و في القسم الثاني دراسات متعلقة بتقييم الأداء كذلك العربية و الأجنبية، في حين تناولنا في القسم الثالث دراسة متعلقة بالعلاقة بين التكوين المهني و تقييم الأداء و من خلالها توصلنا إلى النتائج التالية:

- لهذه الدراسات أجريت خلال الفترة من عام 1971 إلى غاية 2015 و في بيئات مختلفة بعضها عربية و بعضها الآخر في بيئات أجنبية كما تعددت القطاعات التي أجريت فيها.

- اعتمدت هذه الدراسات سواء العربية منها أو الأجنبية على أسلوب الاستبيان لقياس التكوين و تقييم الأداء.
- تنوعت الدراسات المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمسح الاجتماعي وكذلك المقارنة.
- بعض الدراسات مكنتنا من معرفة مدى أهمية التكوين و العائد الذي يعود عليه العاملين و كيفية تحسين أدائهم من أجل الارتقاء بالمؤسسة كما جاء في دراسة "محمد بوقطوف".
- كما مكنتنا دراسة "طاطلي" في معرفة كيفية الاستثمار في المورد البشري على المدى البعيد و هو ما يسمى بالتخطيط .
- كما أن لاحظنا في دراسة "النونو" أن عملية التقييم تقتصر على الرئيس المباشر.
- في دراستنا الحالية سنتعرف على العلاقة الموجودة بين التكوين و تقييم الأداء في مؤسسة صناعة الكهرومنزلية بواد عيسي تيزي وزو (ENIEM) حيث تشابهت هذه الدراسات مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج نفسه و هو الوصفي و أداء القياس نفسها إلا انها تختلف فيما يلي:
- وجود دراسة واحدة تناولت موضوع التكوين و تقييم الأداء معا.
- ندرة البحوث التي تناولت هذا الموضوع أي التكوين و تقييم الأداء.
- أجريت هذه الدراسة على مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ذات خصوصية ENIEM بواد عيسي تيزي وزو و هي مؤسسة ذات خصوصية تختلف في تكوينها و وظائفها و اهدافها و طريقة عملها عن المؤسسات و هذا ما يؤكد أهمية الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: التكوين المهني

تمهيد

- 1- مفهوم التكوين
 - 2- تطور عملية التكوين
 - 3- خصائص ومبادئ عملية التكوين
 - 4- أنواع التكوين
 - 5- أهمية و أهداف التكوين
 - 6- عناصر العملية التكوينية
 - 7- طرق و أساليب عملية التكوين
 - 8- مراحل تصميم نظام التكوين
 - 9- أشكال التكوين المهني في الجزائر
 - 10- محددات عملية التكوين
 - 11- مشكلات و معوقات التكوين
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التكوين من أهم و أبرز الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات للبقاء و الحفاظ على مواردها البشرية و المادية، فالمورد البشري يعتبر القلب النابض و المحرك الرئيسي و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية، كما أنّ تكوين اليد العاملة يعتبر إنفاق استثماري يساعد العاملين في تطوير كفاءتهم و قدراتهم و مهاراتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسة و استمراريتها و المنافسة مع المؤسسات الأخرى إذ يعتبر التكوين من أهم و أحسن استثمار إلى جانب العوامل الأخرى، وفي هذا المنطلق نتعرض إلى التكوين من خلال عدة نقاط أين سنتطرق في البداية إلى التعريف، التطور التاريخي للتكوين، مبادئ و خصائص و أهمية و أهداف التكوين إضافة إلى غيرها من النقاط التي نقدمها بالتدقيق.

1- مفهوم التكوين:

إنّ تكوين الموارد البشرية يشير إلى مجموعة الطرق المستعملة في تزويد العمّال الجدد بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح و تعليمهم المهارات الأساسية(عبد الباقي صلاح الدين، 2002، ص207).

و يعرف التكوين على أنّه "العملية التي تلعب دور مهم في إكساب العمّال مهارات و أساليب عمل جديدة بما يضمن تحسين عملية تعلّم العمال و أدائهم للمهام المطلوب تنفيذها(محمد سيد أحمد عبد المتعال، 2009، ص246).

و يعرف أيضا التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العمال في العمل(عبد الرحمن الشاعر، 1991، ص10).

و عرّف التكوين كل من السالم و صالح بأنه الجهد المخطط و المنظم من قبل المؤسسة لتزويد العمّال بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي(مؤيد سالم وعادل صالح، 2002، ص198).

أما "مهدي زويلف" فقد عرّف التكوين على أنه محاولة لتغيّر سلوك العمّال بجعلهم يستعملون طرق و أساليب مختلفة في أداء العمل، أي جعلهم يسلكون سلوكا مختلفا بعد التكوين عمّا كانوا يسلكونه قبل التكوين(مهدي زويلف، 1996، ص4).

كما عرّفه نور الدين حاروش بأنه: "عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا"(نور الدين حاروش، 2011، ص70-71).

التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفعالية و الاستمرارية(محمد مسلم، 2010، ص74).

و من خلال التعاريف السابقة للتكوين يمكننا تعريف التكوين بأنه عملية مستمرة و منظمة تهدف إلى تزويد العمال و إكساب العامل المهارات و المعرف و السلوكيات الجديدة التي تؤدي إلى تحسين الأداء و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

2- تطور عملية التكوين:

لم يكن التكوين متطوراً بأساليب و تقنيات تساعد على التكيف و مسايرة التطورات إلى صلة في المجال التكنولوجي، بل مر بتاريخ الذي هو عبارة عن سلسلة متلاحقة جعل هذا التكوين آليات تتبع من أجل نجاح العملية التكوينية سواء العنصر البشري أو المادي.

فأثناء العصور الوسطى كان الشكل الوحيد للتكوين هو التعليم في أوساط جماعية وهذا في عهد الفراعنة و الإغريق، لكن لم يبقى على هذا الشكل بل تطور عبر حقب تاريخية هامة أسست لفهم التكوين المهني، ففي عام 1907 في فرنسا أدى نظام تاييلور لتقسيم العمل إلى مهام بسيطة وسهلة للتعلم في أيام قليلة أو ما يعرف بالإدارة العلمية للعمل (werther 1993 p333).

وفي 1919 اعترف بقانون (آستي astion) الذي يلزم المؤسسات بالتعليم المهني و يعطيه إطار ومحتوى معترف به، وفي 1938 تم فرض التكوين المهني نتيجة لسياسة الولايات المتحدة الأمريكية (سياسة التجديد 1941) أدى إلى ظهور برنامج يدعى بالتكوين داخل المصانع بالتالي المؤسسات الكبرى خلقت خدمات خاصة للتكوين ثم لم تبقى الوضعية في هذه الحالة بل توسعت ففي 1949 تم توسيع التكوين داخل المصانع، إذ أصبح رمز يحتكم به على مدى تمكن المؤسسات من تسيير مواردها البشرية، و في سنة 1968 تم التطبيق الدستوري في أوروبا لحق التكوين التكوين للعمال بفضل عدة لقاءات عمل و من النتائج العامة التي خرجت بها هذه اللقاءات هي إجبار المؤسسات التي تحتوي على أثر من 10 أجزاء على دفع وتمويل التكوين المتواصل (Simows, 1997, p220).

3- خصائص ومبادئ عملية التكوين:

3-1- خصائص عملية التكوين:

نلاحظ من خلال ما تطرقنا إليه أنّ للتكوين مجموعة من الخصائص:

❖ **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، إنما هو حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم نتجه إلى اختيار الفرد، و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه (خيري خليل الجميلي، 1998، ص 94-95).

و التكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و إكساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإنّ التكوين نشاط رئيسي و مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

❖ **التكوين نظام متكامل:** النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، و كذلك المناخ العام الذي يتم العمل التدريبي فيه.

❖ **النظرة المستقبلية:** إنّ برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة

❖ **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أنّ التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين أكثر عرضة للتغيير في عاداته و سلوكه و كذا في مهاراته و رغباته، و الوظائف التي يشغلها المتكويّن تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف

و الأوضاع الاقتصادية، و في تقنيات العمل و مستحدثاتها، و الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم و سياسات الشركات و تعدل أهدافها و استراتيجياتها(السلمي، دون سنة، ص.ص357-358).

❖ الشمولية: لا يقتصر التكوين على فئة معينة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم و كبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد (أحمد عادل راشد، 1981، ص183).

فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعّال في استمرارية المؤسسة كما أنّ وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات و التطورات التي تحدث فيها.

3-2- مبادئ عملية التكوين:

تتمثل مبادئ عملية التكوين فيما يلي:

- ضرورة خلق الدافع لدى المتكون فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم، و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المتكون.

- متابعة تقدم المتكون لأنّ كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة و إنما الفهم لما تعنيه هذه المعلومات و استيعابها فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها و هذه مهمة المكون و متابعة درجة تقدم المتكون و التحقق من الاستيعاب النظري و التطبيقي لمحتوى برنامج التكوين (عبد الغفار حنفي، 1991، ص260).

- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون، لكي يكتسب المهارة و المعرفة فلا بد من مشاركة المتكون و إعطاء الفرصة و الوقت المناسب للتعلم من توفير الأدوات، و الوسائل التكوينية في مجال التكوين، و أن يعرف المتكون المغزى منها.

- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات، إذ لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل من الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه كمراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل

و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه، وبعد ذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، و لذلك فإنّ خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هو من الواجبات الأساسية للمكوّن

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء الاستعداد مما يدعو إلى بناء برنامج تكويني بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة تكوين التعلم الفردية المقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية و عملية.

- ارتباط التكوين بالتكنولوجية المعاصرة لمسايرة التغير الحضري حيث يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية، بما يخدم طبيعة المؤسسات و الظروف البيئية المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة و الوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع و مختلف التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب إعداد مخطط تكويني بمراعاة الظروف و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات و المستجدات الخارجية (محمد عبد الرحمن العيسوي، 2003، ص65).

4-أنواع التكوين:

التكوين بحد ذاته وسيلة لتحسين الأداء و معالجة الأخطاء بالاعتماد على التعليم و الممارسة، وبالتالي هو نشاط مستمر لذا يتم إعداد مجموعة من برامج التكوين و التي تتلاءم مع فئات متنوعة وذلك حسب نشاطات كل فئة ومتطلبات عملها لذلك يصنف التكوين المهني إلى أنواع مختلفة حسب التخصصات و الوظائف و يصنف التكوين إلى:

- **التكوين الإداري العام أو التكوين الكتابي:** يهدف إلى تنمية القدرات في الوظائف المكتسبة مثل تكوين في الإعلام الآلي، السكرتارية... إلخ
- **التكوين الإداري المتخصص:** يهدف هذا النوع إلى تنمية المهارات و الإلمام بكل ما هو موجود في المجالات المتخصصة المختلفة.

➤ **التكوين التأهيلي عند بداية التكوين:** هو تعريف الموظف الجديد بنسق المنظمة في المحيط الداخلي كالظروف والقوانين الداخلية مثلا، كذا المحيط الخارجي كالسوق و الزبائن، كما يهدف إلى خلق علاقات بين العمال الجدد و بقية زملاءهم في العمل، وكذا إعطاء صورة واضحة عن التركيب الوظيفي للمؤسسة و يتضمن البرنامج الوظيفي معلومات من قوانين التوظيف و اللوائح المتعلقة بنظام الاتصال في العمل (الزيادي، 1995، ص177).

➤ **التكوين التحسيني:** هو نوع من أنواع التكوين المهني الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الفرد في نفس المجال بإضافة مكتسبات جديدة وتكون الحاجة إلى مثل هذا النوع من التكوين عادة عندما نلاحظ فجوات مثل النقص في المعلومات أو عدم التمكن من مسايرة التطورات التقنية و التكنولوجية، حيث عملت الكثير من المؤسسات إلى إتباع عمليات التحسين في ظل مسايرة الإرغامات التي تحدث في مراكز العمل كضرورة تجديد معاون العمّال، الكفاءات الناقصة، و صيانة المعرف و جعلها تتعمق بشكل مستمر في المجال المتخصص فيه (mintzeleng, 2004, p102).

➤ **التكوين التحويلي:** يتم هذا النوع في مجالات متخصصة نتيجة الحاجة إلى التوازي مع المهام الأصلية فيكون الشرط الواجب توفره في التكوين التحويلي هو المهام الجديدة مع المهمة الأصلية فيكون مثلا استخدام التكنولوجيا الحديثة في كل مجالات العمل (الزيادي، 1995، ص179-180).

➤ **التكوين المهني المتواصل:** يتعلق بعمليات التكوين أو التحسين للعمّال عبر حياتهم المهنية، يوضح في إطار الدخل المخصص للتكوين في المؤسسة و هو ضروري عادة لمسايرة التطور التقني و التكنولوجي في العمل (mitzeberg, 2004, p103).

5- أهمية و أهداف التكوين:

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط يهتم بتزويد العمّال بالمعارف و المهارات و التغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور و التقدم التكنولوجي. فاهتمام المؤسسات بنشاط التكوين، و تخصيص الموارد المادية و الجهود البشرية له لا يتم إلا من أجل عدة فوائد على مستوى العمّال المتكويين في المؤسسة على مستوى المؤسسة و على مستوى العلاقات الإنسانية(عمرو غنايم، علي الشرقاوي، 1984، ص607).

5-1- أهمية التكوين:

5-1-1- أهمية التكوين على مستوى العمّال المتكويين بالمؤسسة:

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط يهتم بتزويد العمّال بالمعارف والمهارات والتغيير الإيجابي للسلوك و الاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.

اهتمام المؤسسات بنشاط التكوين

-التكوين يساهم في زيادة معارف المتكوّن، وتنمية مهاراته في مجال تخصصه لأداء عملهم بكفاءة و يساعد المتكويين في تحسين فهمهم للمؤسسة، و استيعابهم لدورهم فيها، و تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.

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

-يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكون و شعوره بالرضا و اهتمام المؤسسة به، و هذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة، و تعزيز روح انتماءه للمؤسسة، و الولاء للوظيفة و إخلاصه في العمل و ارتفاع الروح المعنوية

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

-التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أدائه وسلوك العمّال سواء كانت هذه الجوانب في الأداء السلوك الحالي أو المتوقع الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء و السلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.

-يخدم التكوين في تطوير القدرات الذاتية لدى العمّال على التفكير و التبصر و التحليل و بالتالي تمكين العمّال من المشاركة في حركة المعرفة و تعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم و تقديرهم(عساف وحمدان، 2000، ص123).

5-1-2- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:(سهيلة عباس، وعلي علي، 2003،

ص109)

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

-التكوين يساهم في الإقلال في حجم الإشراف الإداري، فالعامل ذو المهارة العالية، والمكوّن تكويناً جيّداً يستفيد من أخطاءه، إذ يمكن أن لا يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

-يعمل التكوين على استقرار العمّال بالمؤسسة، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة و حمايتها من النقص في الكفاءات المكونة و عدم وقوعها في مشاكل الانتقال و التعيين غير المخطط والغياب.

-التكوين يحقق زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، و الطرائق و الإجراءات في العمل و تعريف العمّال بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-التكوين يساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة و يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.

-التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياساتها(مصطفى أبو بكر، 2004، ص12).

5-1-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

يسهم التكوين في تطور العلاقات الإنسانية داخل العمل، مما يؤدي إلى الترابط بين العمّال في المؤسسة و يجعل هذه العلاقات أكثر قوة، و صلابة و ذلك قصد تكثيف الجهود و توجيهها و تحقيق الأهداف المرسومة و يؤدي التكوين الفعّال إلى النتائج التالية:(سهيلة عباس وعلي علي، 2003، ص111).

- ❖ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمّال
- ❖ تطوير إمكانيات العمّال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة
- ❖ تمتين العلاقات بين الإدارة و العمّال
- ❖ يساهم في تطوير و تنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة
- ❖ يساهم في الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالعمّال ذوي المهارة العالية و المكونين تكويناً جيداً، تقل أخطاءه و يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

كما أنّ التكوين كمدخل للتربية المستمرة يعمل على: **fisher schenfeldt and show (1999، p168)**.

- تعديل و تغيير القيم و الاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم و الاتجاهات الموجودة لدى العمّال و التي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.
- يساهم التكوين بمواكبة التغيرات المتسارعة لمواكبة بيئة العمل المتغيرة و يساهم أيضا في تشجيع ثقافة تنظيمية قائمة على أساس التعلم المستمر.

إن أهمية التكوين كلها تتجسد نحو تحسين الأداء الوظيفي لدى العمّال وهذا ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وفعاليتها، ومن خلال إكساب المؤسسات القدرة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، وبالتالي قدرة هذه المؤسسات على المنافسة، و الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحقيقه هو تحليل نقاط الضعف و القوة في أداء و سلوك العمّال الحالي و المتوقع و العمل على معالجة نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة لمختلف جوانب الأداء و السلوك و عليه يتضح لدينا مما سبق أنّ التكوين يركز على مهارات و معارف جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك العمّال و تحسين أداء المؤسسة وفعاليتها (derek torrington. Paira hall. 2005. P90).

5-2- أهداف التكوين:

يعتبر التكوين أداة فعّالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة و لمواردها البشرية بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المؤسسة و أفرادها.

5-2-1- بالنسبة للمؤسسة:

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسات أهمها:

- ❖ **زيادة الإنتاجية:** حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته.
- ❖ **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للأخطاء من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة أو المعدات، أو ظروف العمل و منه التكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أداءه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- ❖ **يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغييرات من حجم العمل و يتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

فالأفراد المكوّنين و الذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثمار فعّال في التنظيم (عبد الغفار حنفي، 2002، ص.ص 146-147).

5-2-2- بالنسبة للفرد:

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في محيط العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق و التوتر و الاغتراب و الصراع داخل المؤسسة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين من حوادث العمل.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي و الانجاز.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل و الحديث و الاستماع.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها (نور الدين حاروش، 2011، ص72).

6- عناصر العملية التكوينية:

إنّ عملية التكوين هي مجموعة من العناصر المرتبطة و المتسلسلة و المستمرة تنتظم في حلقة واحدة، و تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب مهارات و اتجاهات و معارف لتطوير أداءهم و واجباتهم الوظيفية، و لنجاح هذه العملية التكوينية هناك عناصر مهمة و هي:

(يوسف محمد بن القبان، 1991، ص185)

6-1- المتكون: ويقصد به ذلك الفرد المؤهل عمليا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنّه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف و التأقلم مع المتغيرات المختلفة، و تزويده

بالجديد و عدم الاعتماد على الخبرة أو المؤهل العملي، و كذلك لنجاح العملية التكوينية لا بد من إقناع المتكون بأهمية التكوين.

6-2- المكوّن: هو ذلك الشخص الذي تتوفر فيه الشروط الملائمة و التي تمكنه من القيام بدوره و طريقة أداء العمل بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات و التطورات الحديثة، أي اختيار المكوّن الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العلمية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل و أساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكونين و طبيعة التكوين و أهدافه كون أنّ المكوّن يقوم بدور الموجه(المرشد).

6-3- المادة العلمية: تحتوي المادة العلمية على تطبيقات و تمارين يتم استخدامها في قاعة التكوين و بعضها يؤديه المتكون لوحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي و يقوم بإعداد المادة العلمية المكون الذي يتولى تنفيذ البرنامج التكويني، كما أنّ تقييمها يكون من قبل مختصين في التكوين و كذلك من قبل المتكونين بعد عملية التكوين.

6-4- بيئة التكوين: و هي مكان أو موقع التكوين، و كذا القاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم بالإضافة إلى ما يتوفر فيها من وسائل و من ظروف صحية للعمل كالتهووية، الإضاءة، السبورة، المقاعد...إلخ.

6-5- أساليب التكوين: تختلف الأساليب عن الوسائل، و هي طرق تتناسب و طبيعة التكوين و نوعية و مستوى المتكونين من الناحية العلمية و العملية، فأما الأساليب فهي طرق المكون في تنفيذ البرنامج التكويني و النماذج من الطرق التي يجتازها المكوّن في و التي تحقق هدف التكوين كالمحاضرات، الندوات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار (يوسف محمد بن القبلان، 1991، ص20).

7- طرق وأساليب عملية التكوين:

7-1- طرق عملية التكوين:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين و تنمية العاملين على كافة المستويات و سنوجز أهمها فيما يلي: (عبد الرزاق الرحاحلة، 2011، ص261-263).

❖ **طريقة تحليل الإدارة (management audit):** و يقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين و مشرفين و فنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية و احتياجاتهم التكوينية و الشخصية كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد و الوظيفة.

❖ **طريقة الخبرة الإرشادية (guided experience):** و يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين و تنمية رؤوسهم و ذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل، و تتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، الاشتراكات مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير...إلخ. و بالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب، بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة، حيث يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

❖ **التمرير على العمل (job rotation):** و يقصد بهذه الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة إلى أخرى، و ذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم و تنويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة هي عملية نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد و يتضمن العديد من التغييرات للوظائف و لا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء و لكنّها تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة و أن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده

❖ **طريقة الاجتماعات (conference methode):** و هي من أقدم الطرق المستعملة في التكوين و التنمية و تهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الأداء و تشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه، و قد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات و ليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أنّ مثل هذه الاجتماعات عادة كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها، و بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة، فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استعمل رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء.

❖ **تمثيل الأدوار (role playing):** تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه و يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تتطوي عليه عملية التعليم، و في مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون دور محدد، فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإنّ الكثير من الحقائق تتضح أمامه و قد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير (فايز خاطر، 2009، ص46).

❖ **دراسة الحالات (case study methode):** تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكويين من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، و من أهم الحالات المستعملة في التكوين تلك التي ظهرت من جامعة هارفارد الأمريكية، و قد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسات القانون، و لكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال حيث دراسة الحالة تتضمن اختيارا تفصيليا لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقيا أو افتراضيا لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح و يرتبط بشكل مباشر

بالإطار العام للبرنامج التكويني في دراسة تنمي المتكون مهاراته في التفكير و التحليل و الاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية.

و تكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين مع تلك التي قامت المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصيل إليها، و كأسلوب تكويني تتمثل نقاط القوة فيه أنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات و التحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التكوين.

❖ **تكوين الحساسية:** تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في المواقف التي تتيح لهم رؤية عيوبهم و انعكاساتها السلبية على الآخرين و بذلك تبرز أهمية و ضرورة التغيير، و بالرغم من أن الفرد لا يزال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، وعادة ما يتم اختيار أفراد البرنامج من مؤسسات متعددة، بحيث الجميع يصبحون غرباء عن بعضهم البعض كذلك عادة ما يزيد عددهم عن 20 متكون، و في بداية البرنامج يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم مع إخبارهم أنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين و بذلك تبدأ القيادة الغير رسمية في الظهور لشغل أفراد المجموعة بعمل أي شيء حتى انقضاء مدة البرنامج و من خلال التفاعل مع بعضهم البعض، و من ثم تتضح أن لكل متكون عيوبه و خاصة عندما يبتعد عن المجموعة أو يعزل تماما عن أفرادها، وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة للتغيير إذا أراد ذلك (بلال خلف السكارنة، 2011، ص 173).

7-2- أساليب عملية التكوين:

للتكوين عدة طرق و أساليب تحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين و يعتمد استعمال كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين و المتكونين و الأهداف المطلوب الوصول إليها كما تختلف طرق التكوين باختلاف خبراتهم وثقافتهم إضافة إلى اختلاف المستوى الوظيفي للعمال إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة و من أهم الأساليب الأكثر استخداما ما يلي: (علي محمد عبد الوهاب، 1981، ص 174-150).

7-2-1- أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه حيث يقوم المكوّن بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون و المتكون من جانب واحد و يتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات و قواعد و إجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكويّن في أقصر السبل و بأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع و قدرته على إيصال المعلومات إلى المتكويّن و التأثير فيهم(جاري ديستر، 2003، ص272).

و بالرغم من انحسار هذه الطريقة و انخفاض تكاليفها و أنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية كبيرة إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة الأفراد(العمّال) في برامج التعلم، و قلة الفرص لنقل المادة المتعلقة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على جانب العلمي التطبيقي). و لنجاح المحاضرة كأسلوب من الأساليب التكوينية هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان و أهمها (عمر العقلي، 1996، ص241):

- أن تكون المعلومات مرتبطة و متسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمع (العامل) في الاستفسار و الطرح الأسئلة.
- أن تكون إجابة المحاضر على الاستفسارات مختصرة و واضحة.

7-2-2- أسلوب المناقشة:

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي و تكويني ناجح و له ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة و توجيهها نحو المواضيع المهمة و الابتعاد عن الأمور الجانبية و توفر المناخ لتبادل الأداء و وجهات النظر بحرية تامة و تتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع

المكونين في النتائج التي يتم التوصل إليها و تتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون و التعامل و العمل الجماعي و التفاوض و اكتساب المهارات وتبادل التجارب و ممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات، و يلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة و على عدد من العمال المتكونين في حلقة النقاش و المدة الزمنية الملائمة للموضوع بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون حيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن 25 متكونا و لا تزيد المدة عن ساعتين

7-2-3- أسلوب دراسة حالة:

يعتبر أسلوب حديث حيث يقدم فيه للمتكونين حالات و مشاكل من واقع العمل أو يطلب منهم اتخاذ قرار هذه الحالات و تستعمل هذه الطريقة أساسا في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكون فيها بموقف عملي معين فعليه الحالة تضع المتكون في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه مشكلة قائمة و عليه اتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة و التغلب على هذه المشكلة (عمر العقيلي، 1996، ص 243).

7-2-4- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية و بما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل (علي محمد عبد الوهاب، 1981).

و بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً و يطلب منه القيام بتمثيله و اتخاذ القرار المناسب (جاري ديسلر، 2003، ص 275).

7-2-5- أسلوب اتخاذ القرارات: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في محاكاة الواقع و يستعمل كمقياس لقدرة المدير و مهاراته في التعرف إلى المشكلات و اتخاذ القرار و تتكون تلك القرارات عادة من مجموعة من الخطابات و الرسائل و القوائم المالية و التقارير

وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من المتكون أن يقوم في وقت محدد من الزمن بالرد عليها و اتخاذ القرار بشأنهم ثم بعد ذلك مناقشة المتكون في القرار الذي توصل إليه و من تقييمه فعليا إلا أنّ أهم انتقاد لهذا الأسلوب بأنّه مكلف من حيث الإعداد والتنفيذ.

7-2-6- أسلوب التكوين الحسي: يتم تنظيم لقاءات دورية بين العمّال في أماكن خاصة و لفترة زمنية محددة و مناقشة و تقييم سلوك و آراء بعضهم البعض، ثم التقييم نتيجة احتكاك العمال ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة و هنا تترك الحرية التامة للعمال المتكونين في تجديد المادة التكوينية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم و مناقشاتهم الحرة أي المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا الأسلوب هو مناقشة السلوك لذلك يستعمل في التكوين على العلاقات الإنسانية و زيادة حساسية العامل اتجاه سلوك الآخرين، و من خلال سلوك اللقاءات المتكررة يقوم العامل بتقويم سلوك بعضهم و الهدف الأساسي من ذلك إقناع العمّال المتكونين بتعديل سلوكهم فيها إذا كان غير سليم (arther,m.and raussau,1996)

7-2-7- أسلوب اللجان: يتمثل هذا الأسلوب في تشكيل لجنة تضم عدد من المتكونين لدراسة و مناقشة و تحليل مشكلة أو وضع ما و العمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة و إنّ هذا الأسلوب يسهم في تحسين قدرة العمّال المتكونين على اتخاذ القرارات مستقبلا بصورة مثالية و اتخاذ القرارات بصورة جماعية مما يساعد في تحسين الأداء، و اللجان تحتاج إلى مدة زمنية طويلة لاتخاذ القرار و صعوبة الاجتماع نظرا لانشغالهم في وظائفهم بالإضافة إلى أنهم يقدمون اقتراحات غير ملزمة في معظم الأحيان (أحمد ماهر، 1995، ص112).

8- مراحل تصميم نظام التكوين:

و هي عملية تنتقل من خطوة إلى أخرى بآلية تساعد المتخصصين في مجال التكوين على التخطيط للبرامج التكوينية و تطويرها، و هي لا تحتوي على أي أدوات معروفة في عالم الأعمال رغم أنه يستحيل تطوير أي برنامج تكوين علمي و موضوعي و متكامل بدونها (رمضان ابراهيم الديب، 2009، ص 46).

و من الأساليب المستخدمة في تصميم التكوين برنامج أو منهج يتكون من 5 مراحل بما يسمى منظومة التكوين وهي:

-التحليل

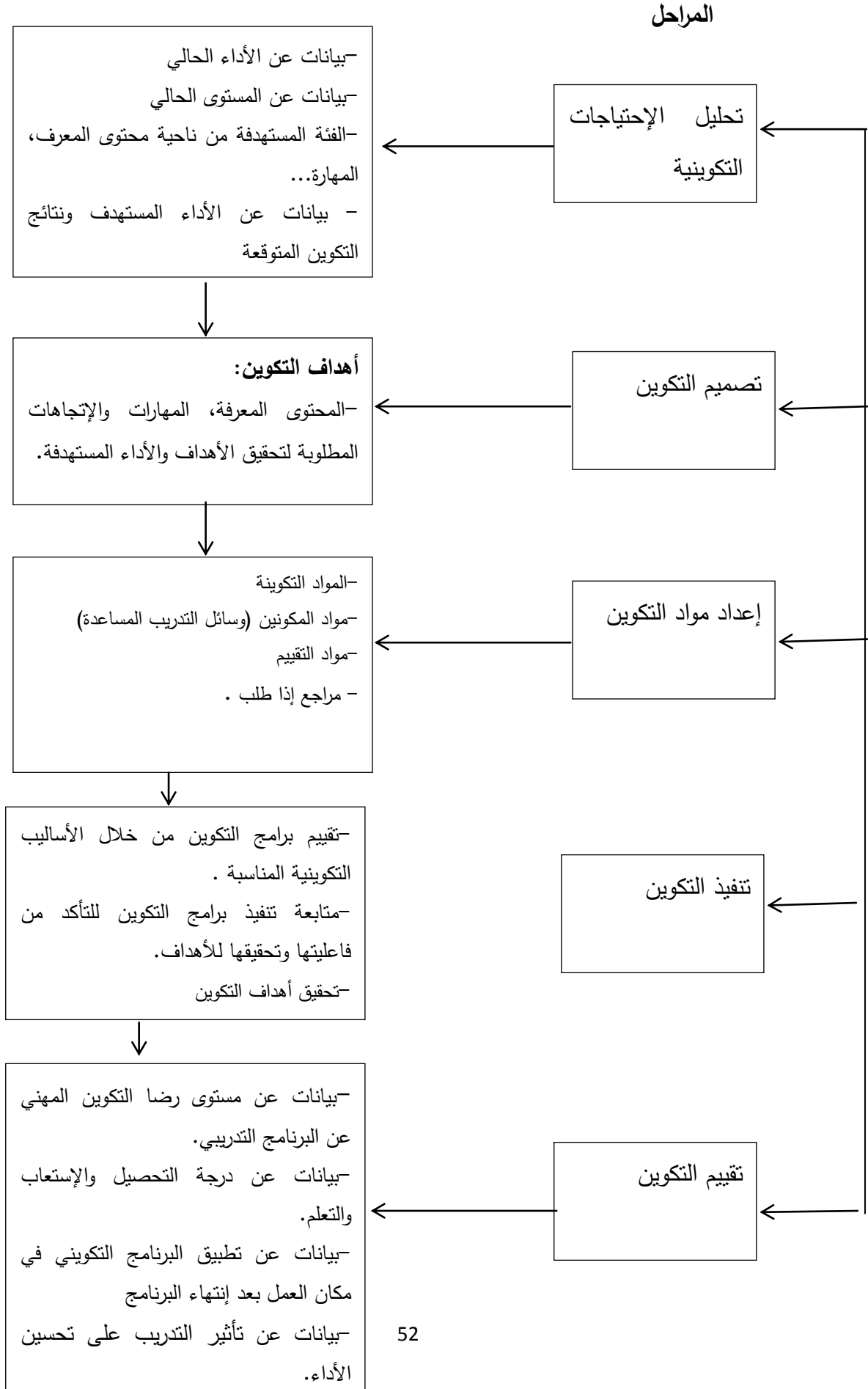
- التصميم

- الإعداد

- التطبيق

- التقييم

شكل رقم (01): يمثل مراحل تصميم نظم التكوين.



المصدر: رمضان ابراهيم الديب، 2009، ص 46.

9- أشكال التكوين المهني في الجزائر:

كون أن الجزائر تحتوي على مجموعة من أشكال التكوين المهني، والتكوينات مضمونة في مستويات من 1 إلى 5 من العامل المختص إلى التقني السامي.

9-1- التكوين الإقامي (formation residentielle):

يتم داخل المنشآت (المراكز، و معاهد التكوين المهني و التمهين "FPA") و التكوين النظري يكون مدعما بتكوين تطبيقي في وسط مهني و هو موجه للأشخاص البالغين سن الرشد أي 16 سنة فما أكثر، و هذا النمط من التكوين يمكن أن ينظم على شكل دروس مسائية موجهة للعمال الراغبين في التكوين لتحسين وضعيتهم المهنية

9-2- التكوين عن طريق التمهين (formation par apprentissage):

إحدى طرق التكوين الذي له هدف اكتساب تأهيل مهني أثناء العمل ويتم بالتناوب في المنشأة التكوينية بالنسبة للجزء النظري، و في المؤسسات، الإدارات، و عند ذوي الحرف بالنسبة للجزء التطبيقي، وميزة التكوين عن طريق التمهين هو أن المتربص يوضع في وضعيات عمل حقيقية مباشرة بعد ازدواجه و هذا التكوين خاص بالأشخاص ما بين 15 إلى 25 سنة في بعض الحالات حتى 30 سنة بالنسبة للإناث (المعهد الوطني للتكوين المهني، 2007، ص 06).

9-3- التكوين عن بعد (formation a distance):

أي يتم عن طريق المراسلة و يكون متبوعا بلقاءات دورية للمتربص في المنشأة التكوينية القريبة من مكان إقامتهم و من فرصة للعمال الذين يرغبون في:

- اكتساب تأهيل مهني

- التحضير للإمتحانات المهنية

- تحسين المستوى المهني

- تمكين النساء الماكثات في البيت من تعلم مهنة ما(المعهد الوطني للتكوين المهني، 2007، ص6).

10- محددات عملية التكوين:

10-1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

هي مجموعة من التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناءا على إحتياجات لازمة، و للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج و الخدمات.(أحمد الرحمان توفيق، ، ص118)

10-2- تصميم الدورات التكوينية:

هي عبارة عن خطة يضم منهج يشرح شرحا تفصيليا لأهداف الدورات، و تحديد طرق التكوين و الأدوات المساعدة فيها، و وضع نظام لتطبيق و متابعة برنامج التكوين.

10-3- إختيار المكونين:

المكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتكويين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تغيير إتجاهاتهم و سلوكياتهم، و تكوينهم على أصول ممارستهم لعملهم في إطار برنامج محدد و بواسطة طرق و تقنيات تكوينية محددة أيضا، و لذلك يتوقف نجاح التكوين إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي إتخذه بالنسبة للتكوين لأعضاء التكوين، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات، و بالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكويين، و نقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، و يتوقف إختيار المكون وفق ما يلي:

- طرق و أساليب التكوين المستعملة.

- المادة التكوينية المراد إكتسابها للمتكويين.

- نوعية المتكويين. (أحمد سيد مسطفي، بدون سنة ، ص270)

11- مشكلات و معوقات التكوين:

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل ما يلي:

- جعل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة و همها الوحيد هو أخذ ملفات العمّال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسئول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها (غيات بوفلجة، مرجع سابق، ص77 - 78).
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله و هذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدراتهم و مكانتهم.
- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.
- عدم توفير التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة التكوينية و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعهد التقويم العملي و لا يكون ممكنا.

– افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين (عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 88).

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن عملية التكوين المهني هي عملية ذات جوانب إيجابية هادفة تعليمية، توجيهية إذ تسمح للعمال باكتساب المهارات و المعارف و الخبرات للتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على جميع المجالات بتطور التكنولوجيا الحديثة، و هذا ما يجعل المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها لمواجهة المنافسة الحرة، وضمان ذلك يتم عن طريق التكوين وكما أن أهمية و دور وهدف العملية التكوينية هو مراعاة و تقدير كل مؤسسة لاحتياجات و تطلعات العمّال، من مشاكل و إعداد برامج تكوين خاصة بذلك ورفع التحدي و مواكبة السيرورة التكنولوجية من يد عاملة مكونة ومؤهلة لربح معركة الإنتاج والإنتاجية وذلك يأتي عن طريق عملية تدعى عملية تكوينية إذ تعتبر ركيزة أساسية في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها.

الفصل الثالث: تقييم الأداء

تمهيد

- 1- مفهوم تقييم الأداء
 - 2- أهمية تقييم الأداء
 - 3- أهداف تقييم الأداء
 - 4- خطوات عملية تقييم الأداء
 - 5- استخدام نتائج تقييم أداء العاملين
 - 6- طرق تقييم الأداء
 - 7- معايير تقييم الأداء
 - 8- النماذج الحديثة في تقييم الأداء
 - 9- العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء
 - 10- الصعوبات التي تواجه أساليب عملية تقييم الأداء
 - 11- عناصر نظام تقييم الأداء
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه بشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، و التي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة هامة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ، تطورت و تبلورت أكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصل، يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، و هي وظيفة نتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية الأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة.

و مادام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة و هذه العملية من خلال تحديد: مفهومها وأهميتها، أهدافها، خطوات عملية تقييم الأداء استخدامات تقييم الأداء العاملين، طرق تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، النماذج الحديثة في تقييم الأداء، العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء، الصعوبات التي تواجه هذه لعملية، عناصر نظام تقييم الأداء، و تختتم الفصل بخلاصة.

1- مفهوم تقييم الأداء:

- **التعريف الأول:** تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمال الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص257).

- **التعريف الثاني:** تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدرها يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. (شحادة نظمي وآخرون، 2007، ص75).

- **التعريف الثالث:** عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة أو أقل من ذلك تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسية، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة. (paris, 1992, P 102)

- **التعريف الرابع:** قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

- **التعريف الخامس:** عملية تقييم الأداء هي نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الأفراد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المؤسسة و المجتمع. (زهير ثابت، 2001، ص257).

- **التعريف السادس:** تقييم الأداء هو عملية قياس موضوعية لحجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا. (الهيبي خالد عبد الرحيم، 2005، ص199)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

تقييم الأداء هو نظام رسمي في المنظمة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الصفف و العمل على تعزيزها الأولى و مواجهة الثانية، و هذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المؤسسة الآن و في المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور و الترقية والتدريب، و أهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على لتغذية العكسية و هي تعتبر من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم.

2- أهمية تقييم الأداء:

يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- الترقية و النقل **promotion and transfères**: إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضح كل فرد في الوظيفة التي تناسب وقدراته.
- **تقييم المشرفين والمديرين**: حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
- **إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور**: ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها كما يمكن إقتراح نظام حوافز معين لهم.
- **مقياس أو معيار**: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و إقتراح الإجراءات لتحسين أدائهم، إذ ان العاملين كثيرا ما يعيرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن تقييم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، و في الواقع فإن تقييم الأداء يعتبر وسيلة ممتاز للإجابة على مثل هذا السؤال
- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع:** إذا أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الإحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.
- **إكتشاف الحاجات التدريبية:**
- إذ أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطور اللازمة.
- يزود تقييم الأداء المسؤولين في الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين و مشاركتهم و إنتاجياتهم، و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا العمليات الاختيار و التقيين في المؤسسة. (مصطفى نجيب شاويش، 2004، ص 87-88)
- **رفع معنويات العاملين و تحسين علاقات العمل:** و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المؤسسة
- إن تقييم الأداء، وفق نظام محدد و مواعيد مضبوطة يستلزم الإدارات بتقديم تقار يرها الدورية حول كفاءتهم و الاحتفاظ بالسجلات، و التقى بمواعيدها و ذلك يضمن استمرارية الرقابة و الإشراف. (نظمي شحادة و آخرون، 1991، ص.ص 76-86)

3- أهداف تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و المؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

3-1- الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المؤسسة ما يلي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط و التكامل بين الأهداف المؤسسة (الإستراتيجية) و نشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية المؤسساتية و المتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة. (سهيلة محمد عباس، 2003، ص 139)

تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب النقاش في المؤسسة، و تحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) و البيروقراطية.

(www.pdfactory.com besseyere des hortem op, cit P 111.)

يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة (محمد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح ، 2002، ص 105).

فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤسيه إلى أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، و نقاط القوة و الضعف فيه، و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.

تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد و التكلفة.

وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.

(محمد سعيد سالم، عادل حرجوش صالح، 2002، ص105)

تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية، التدريب، الحوافر، الترقية. تخطيط القوى العاملة... إلخ (pasclal noferi , 1987, P 63).

توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية و الأسباب التي بنيت عليها.

المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

3-2- الأهداف على مستوى العاملين:

تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات و تجنبوا العقوبات.

تقييم لأدائهم: حيث تعتبر هذه الغاية أكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات، و المقصود بها هو قياس مستوى الأداء للعاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض) (besseyere des irtes : op, cit, P 111).

تسير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم، أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه، كثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات و مهارات عمالها (jaco beline, 2004, P 23).

إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع كان متوقعا منهم.

تساعد عملية التقييم على إقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية و بصورة مستمرة.

3-3- الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و إتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسن الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى (محمد سعيد سلطان، 2003، ص 295).
- التعرف على كيفية أداء العمال بشكل علمي و موضوعي.
- و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين و سلوكهم، و يتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى و حتى على أداء المؤسسة.
- ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم لتحقيق الأهداف التالية:
- جذب الموارد البشرية الجديدة إلى المؤسسة، فهي تنبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، و أسلوب الدعاية و الترويج في إدارة التسويق.
- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي و دقيق.
- الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات و المعارف و القدرات و القابليات التي تستهدف المؤسسة الإحتفاظ بها. (خالد عبد الرحمن إلهيتي، مرجع سابق، ص 202).

4- خطوات عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى و العوامل و لذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء و مشرفين و مسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً و أن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحققوا تقييم الأداء أهدافه.

(مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص101)

- **تحديد العمل المطلوب:** و يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها و تحديد إجراءات و سياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل و دراسة العمل و ظروف العمل، و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل و المسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل. (ماهر احمد، 2006، ص289).

- **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة، ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم و على رأسهم العاملين و رؤسائهم، و معايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين و آخر يتعلق بالشخصية، و بعضها يتعلق بالنتائج و الإنجازات التي يحققها (درة عبد الباري، الصباغ زهيراً، 2008، ص261).

- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:**

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه. (مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص103).

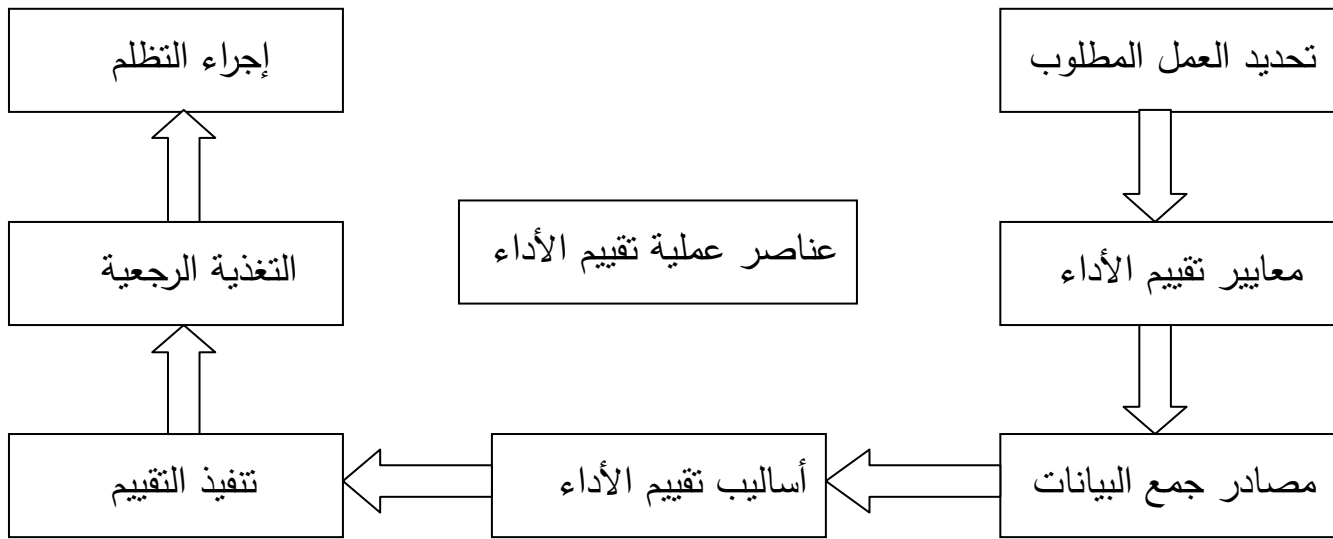
تحديد أساليب تقييم الأداء: إن تحديد طرق و أساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، و هناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين و طرق و أساليب تقارنهم مع معايير و أدوات و طرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف. (دره عبد الباري، الصباغ زهير: مرجع سابق، ص 274)

- **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة إما على أساس نصف سنوي أو ربعي، و ذلك حسب فلسفة المؤسسة و أهداف التقييم و مدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفه التقييم (جره عبد الباري، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 287).

- **التغذية الرجعية:** تعتبر التغذية الرجعية أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الرجعية هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحا أو خاطئا، و قد تكون التغذية الرجعية سالبة أي تبين النواحي التي قصر فيها العامل أو إيجابية بأن تبين بموضوعية نواحي في أداءه (جره عبد الباري، الصباغ زهير، مرجع سابق، ص 287).

- **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتنظيم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، و لكن مما لاشك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين غير منطقي لأن هذا سيخلف مشاكل أمام الإدارة لذلك من لأسب أن يعطي هذا الحق للعاملين الذين كانت نتائجهم ضعيفة. (ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 309)

الشكل رقم (02): يمثل خطوات عملية تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالب.

5- استخدام نتائج تقييم أداء العاملين:

إن القيام بعملية التقييم و استخدام نتائجها يعتبر دليل و برهان على مدى فاعلية و أهمية على قناعة و بالرغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم على قناعة بضرورة وجوده. (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص374)

و من أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ما يلي :

5-1- الترقية:

تعتمد الإدارة في تعيين المستخدمين المؤهلين لشغل الوظائف داخل المؤسسة على نتائج تقييم الأداء حيث أنه يكشف لها مدى أحقية كل فرد في الترقية ذلك ان مدى كفاءة العامل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانياته لشغل منصب أعلى.

5-2- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

ضمن تقييم أداء العاملين ووفقا للنتائج المحصل عليها يتم صياغة و تحديد من يستحق علاوات و مكافآت تشجيعية للمستخدمين و هذا كجزء من الحوافز.

5-3- تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعتبر من الوسائل المفيدة لإعداد برامج تدريبية سليمة حيث أن العودة إلى نتائج تقييم الأداء يحصر الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب لزيادة كفاءتهم و قدراتهم. (محمد حسن، بدون سنة، ص250)

5-4- التعيين و النقل:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء كمعيار هام للحكم على تعيين الفرد في العمل الذي يتلائم مع كفاءته و قدراته و هي أيضا وسيلة لمعرفة الأفراد الذين يجب نقلهم إلى وظيفة أخرى تتلائم مع قدراتهم.

5-5- الإنضباط و المعاقبة:

تتضمن تقارير التقييم قائمة من العقوبات التي حصل عليها العامل خلال سنة، تستعمل في حالة ما إذا رفعت على العامل شكوى ما قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من إحتمال أن تكون الشكوى صحيحة، و إذا ثبتت قد يؤدي ذلك إلى معاقبة بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها. (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص376).

5-6- تخطيط الموارد البشرية:

تستفيد إدارة الموارد البشرية من نتائج تقييم الأداء في عملية التخطيط بالتالي تساعدنا في مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- في حالة وجود نتائج تقييم الأداء في مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية، هذا يؤدي للتخطيط الوظيفي و ذلك للاستفادة من هذه الكفاءة و استقلالها لزيادة الإنتاج.

- و في حالة سلبية نتائج التقييم تقوم المؤسسة بالاستغناء عن الموارد البشرية ذات الكفاءات الضعيفة لموارد بشرية جديدة مما يساهم في تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها و هذا يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية.

6- طرق تقييم الأداء:

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العاملين و تكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تهم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الإعداد، و هناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط و استراتيجية عمل جديدة تتناسب و نتائج التقييم، لكن لكل طريقة تقييم مزايا و عيوب تتخللها، لذلك تقوم بعض المؤسسات بإستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم و التقليل من العيوب و ستقسمها إلى طرق تقليدية و حديثة.

6-1- الطرق التقليدية:

وسوف نذكر 04 منها هي:

6-1-1- طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسة، و أمام كل صفة من الصفات يضع درجة تبدأ من واحد وتنتهي بخمسة، ثم يقوم المشرف بوضع علامة، أمام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بهاء و الشكل التالي يوضح ذلك. (مهدي حسن

زويلف، 1998، ص247)

6-1-2- طريق الترتيب البسيط:

و هي أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسن كفاء تهم من الأحسن إلى الأسوأ و يكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم و يكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

6-1-2-1- مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة و غير معقدة و سهلة التطبيق.

- التفريق بين العاملين الأكفاء و غير بطريقة واضحة.

6-1-2-2- عيوب هذه الطريقة:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية أي شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.

- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المؤسسة على عدد كبير من المستخدمين.

- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف و القصور في الأداء و لا نواحي القوة.

6-1-3- طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين: (أحمد سيد مصطفى، 2000،**ص349)**

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم لمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، ويقوم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي إمتاز فيها أو كان أحسن من زملائه الآتية في تحديد عدد المجموعات الثنائية.

حيث n هو عدد أفراد المجموعة: $\frac{n(n-1)}{2}$

الجدول رقم (02): يمثل نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين

المرؤوسين	عدد المرات التي إمتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلي	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
أحمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص349.

6-1-3-1- مزايا هذه الطريقة:

إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا.

سهولة عملية التقييم ذلك انه يقارن بين إثنين فقط و يختار الأفضل.

6-1-3-2- عيوبها:

يصعب استخدامها في المؤسسة التي تحتوي عدد كبير من العمال.

لا تحدد جوانب القوة والضعف للعاملين.

يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظر لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين

6-1-4- طريقة التدرج: (عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص417)

يتم حسب هذه الطريقة وضع تصنيفات للأفراد العاملين و يمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالاتي أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز، و يكون لكل عامل درجة تتوافق و أدائه.

6-1-4-1- مزايا هذه الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية التقييم.
- يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان لهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من العمال.

6-1-4-2- عيوبها:

- لها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين.
- لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العدالة في التقييم.

6-2- الطرق الحديثة:**6-2-1- طريقة التدرج البياني السلوكي:**

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني حيث انه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يقيم العامل على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميزا أو جيد أو ضعيف، و هذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك العامل في العمل أثناء عملية التقييم. (سهيلة محمد عباس، مرجع سابق،

ص.ص 256-258)

الجدول رقم (03): يمثل نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي.

ضع علامة (X) على السلوكيات التي تتطابق مع عمل العامل.

درجة القياس	الحالة
ممتاز	يقوم بإستخدام كل مهارته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة.
10- 9-	
جيد جدا	يقوم في معظم الأوقات بإستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة.
8- 7-	
جيد	قادر أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام.
6- 5-	
متوسط	يواجه صعوبة في إستخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهارات متأخرا.
4- 3-	
ضعيف	يواجه صعوبات كثيرة في إستخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.
2- 1-	

المصدر: سهيلة محمد عباس 1999، ص 258.

6-2-1-1- مزايا هذه الطريقة:

- تقلل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- إتصافه بالموضوعية و الصدق.
- تساهم في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و بذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب.

6-2-1-2- عيوب هذه الطريقة:

- إرتفاع التكلفة و الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه.

- لا يمكن إستخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوى الجسمية و ليس المحتويات الذهنية و الإبداعية.

6-2-2- طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و يشترك الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها و يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المؤسسة للعامل من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا، و يتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

1- تحديد الأهداف و النتائج المطلوب تحقيقها و التي يتم قياس الأداء على أساسها.

2- يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس و مرؤوسيه.

3- وضع خطة لبلوغ الأهداف.

4- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء. (محمد حسن، مرجع سابق، ص

ص220-221)

الجدول رقم (04): يمثل أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف.

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	سنة الإنجاز
عدد الزيارات للعملاء	200	210	105%
عدد العملاء الجدد	70	70	100%
تنمية المبيعات السلعية	200	150	75%
عدد الشكاوي	30	20	66%

المصدر: راوية محمد حسن ، 2003 ، ص225.

6-2-2-1- مزايا هذه الطريقة:

- طريقة موضوعية لإعتمادها على الأداء الفعلي و المحدد في شكل كمي.
- إطلاع العمال على ما هو مطلوب مذهب مسبقا و ما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

6-2-2-2- عيوبها:

- صعوبة المقارنة بين أداء العمال نظر الارتباط كل عامل بتحقيق الأهداف المسطرة له.

- تتطلب مهارات إدارية كبيرة و عالية خاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح و خاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.

6-2-3- طريقة تقييم المجموعة: (أحمد محمد عني، 1997، ص84).

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين و الأداء الفعلي لمرؤوسيه و أسباب مستويات هذا الأداء و طرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.

6-2-3-1- مزايا هذه الطريقة:

- إستخدام أكثر من عضو في الحكم إلى الأداء و يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي و الأخطاء الفردية الأخرى.
- تكون هذه الطريقة مفيدة في حالة التحيز الشخصي.

6-2-3-2- عيوب هذه الطريقة:

- تأخذ الكثير من الوقت.
- لا يمكن عمل المقارنات بين العمال المقيمين نظر لأنها ليست من الطرق الكمية.

6-2-4- طريقة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم الأداء للعاملين، كونها أسلوب لتسيير الموارد البشرية و هذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع ان تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني لضمان إلتزام العمال و إنتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك و خصائص العامل نتائج العمل، فهي توفر نوعين من المعلومات. معلومات وصيفة من المديرين و الزملاء و العملاء.

معلومات موضوعية و بإستخدام أساليب إحصائية للرقابة علة الجودة. (جمال الدين محمد

المرسي 2003، ص 440)

6-2-4-1- مزايا الطريقة:

- تقيس الأداء في صورة جودة.
- تعتمد على التحسين المستمر في جودة الإنتاج.
- تزود العاملين بمعلومات مرتدة حول التحسين الممكن لأدائهم.

6-2-4-2- عيوب هذه الطريقة:

- تعتمد التقييم من خلال الخصائص الذاتية (المبادرة، الإبداع، التعاون التي يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة.
- صعوبة تطبيق هذه الطريقة نظر الصعوبة إيجاد توازن سليم بين مصالح كافة الفئات و الأطراف المختلفة.

7- معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه العامل، و بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، و إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، و لابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمؤسسة، و يجب أن تترك

معايير الأداء لدى العاملين الحافز و الرغبة في تحسين الإنتاجية، و لذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة و بما يتناسب مع ظروف العمل و البيئة، و يشترط في المعايير و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه الهيتي خالد (عبد الرحيم، مرجع سابق، ص204).

يتم قياس أداء العاملين بإستخدام معايير محددة مقارن بها أدائهم الفعلي و المعايير نوعان هما: معايير الصفات و معايير الأداء (مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص101)
7-1-1- معايير الأداء:

و هي تمثل المعيار الذي يتم فيه معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد، و تصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع هي:

7-1-1-1- معايير كمية: بموجبها يتم تحديد كمية معنية من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تذل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء.

7-1-1-2- معايير نوعية: و هي أن يصل إنتاج العامل إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان، و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج الغير جيد بحيث لا يتجاوزها العامل و يسمى هذا النوع بالمعدل النوعي للأداء.

7-1-1-3- معايير كمية ونوعية: و هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن إنتاج العامل إلى عدد معين من الوحدات خلال مدة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان.

8- النماذج الحديثة في تقييم الأداء:

8-1- نموذج العلاقات الإنسانية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة منح استخدام هيكل مرن، و يكون فيه هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم و تكون وسيلتهم في ذلك الإهتمام لزيادة كفاءة العاملين بتسطير برامج تدريبية مع استخدام حوافز مادية.

8-2- نموذج الهدف المفتوح: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و تهدف المؤسسة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية و تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية جيدة مع الأطراف التعامل مع موردين و زبائن.

8-3- نموذج الهدف الرشيد: يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد تهدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الربحية و تقوم المؤسسة بوضع خطط و إستراتيجيات زمنية لتحقيق هذه الأهداف

8-4- نموذج العمليات الداخلية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد وفقا لهذا النموذج تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستقرار الداخلي و تحقق المؤسسة هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات. (علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص179)

9- العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود العامل التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور أو المهام و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات و إدراك الدور (المهام).

➤ **الجهد:** و يشير الجهد إلى نتائج من حصول العامل على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

➤ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء مهمة و لا تتغير و تتطور هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

➤ **إدراك الدور (المهنة):** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل انه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، و تقوم على الأنشطة و السلوك التي يعتقد العامل بأهميتها في أداء مهامه، بمعنى أن العمال عند ما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهه نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبير في العمل فإن هذا العامل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فإن الفرد (العامل) الذي يعمل بجهد كبير ويفهم اللازم للدور الذي يقوم به، العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به، و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا العامل أيضا منخفضا و بطبيعة الحال قد يكون أداء العامل، فيكون أداء مثل هذا العامل، أيضا منخفضا و بطبيعة الحال قد يكون العامل جيدا في مكون من مكونات الأعداء، و ضعيف في أحدا المجالات الأخرى. (محمد حسن، مرجع سابق، ص210)

10- الصعوبات التي تواجه أساليب عملية تقييم الأداء:

هناك عدة مشاكل و صعوبات تواجه أساليب عملية تقييم الأداء منها:

- مشاكل كل تتعلق بتصميم النظام.
- مشاكل كل سلوكية تتعلق بالمشرف المعيم.
- مشاكل كل تتعلق بإدارة النظام.
- مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم تقييم أدائه. (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2005، ص400).

10-1- مشاكل تتعلق بتصميم النظام:

- **عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:** من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم معدلات و معايير واضحة و دقيقة للأداء، هذه المعدلات و المعايير ضرورية لتمكن المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. (عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص402)

- **إستخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بعض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف، فتعميم طريقة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

- **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دور رافعا لا في نجاح عملية التقييم فوجود نماذج واضحة و شاملة و سهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته و بإتقان، أما النماذج المعقدة و الغامضة فإنها تؤدي إلى التهرب المقيم من إعداد أو عدم الإهتمام عند التعبئة، و غالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب إستخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة أو عدم إحتواء النماذج على إرشادات توضيحية للمقيم.

10-2- مشاكل تتعلق بالمقيم:

- **أثر الهالة:** يحصل هذا الخطأ عند ما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء، كأن يتم تقييم أداء العامل، بأنه مرتفع أو منخفض، بسبب أن المقيم يعرف أو يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي المقيم أو لا يحبها. (مصطفى شاويش مرجع سابق، ص109)

- **الميل نحو الوسط في التقييم:** يحصل هذا الخطأ عند ما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، و يتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز

لبعض العاملين، و الميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم (مصطفى شاوش، مرجع سابق، ص 109)

- الميل إلى اللين أو التشدد في القويم: في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين (صالح محمد فالح، 2004).

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: تظهر هذه المشكلة بسبب إنحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أدائه لأسباب كثيرة منها القرابة و الصداقة و الجنس و الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقييم بعيدة عن الموضوعية. (خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 215).

10-3- مشاكل تتعلق بإدارة النظام: (عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 400)

- نقص النشرات الدورية: إن قلة إصدار و توزيع النشرات الدور من لوائح و أنظمة و تعميم و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء، و عدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام و أهدافه.

- قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لأفهم بحاجة إلى تدريب و تذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم و الأخطاء الشائعة الحدوث و كيفية تفاديها، و مسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج، و المشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين، و كذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.

- قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، و ذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية

التطبيق و المساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فترك المشاكل بدون حلول
 - ، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فترك الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي لأداء.

10-4- مشاكل تتعلق بالمرؤوس الذي يتم تقييمه:

- أ- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
- ب- عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
- ج- عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- د- شعور العامل بالخوف و الظلم وعدم الأمان.
- هـ- ميل العامل للكسل و عدم إهتمامه بنتائج التقييم. (عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 109)

11- عناصر نظام تقييم الأداء:

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح و فاعليه عملية تقييم الأداء منها:

11-1- المقيم أو المشرق المباشر: هو الذي يتسم بما يلي:

أن المشروق المباشر هو الشخص الأكثر قربا من العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل للملاحظة عمله أدائه.

أن المشروق أكثر قدرة على تحليل وتفسير و تقييم أداء المرؤوسين وفقا للأهداف و خطط المؤسسة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين.

(نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوشي، رياض الجبلي 1991، ص ص 79-

86).

بإمكان المشرق الربط بين العوائد التي يستحقها العامل وفقا لأدائه.

11-2- فترة وقت التقييم: ليس من السهل تحديد فترة و وقت لتقييم و تشخيص نقاط الضعف لديهم و يتم إرشادهم و توجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم و رفع كفاءتهم و فعالية أدائهم.

11-3- إجراءات التقييم: بعد تحديد المقيم الوقت لابد من إتباع إجراءات معنية في تنفيذ هذه العملية، و أهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا و هذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم. (علي محمد رابعة، بدون سنة، دون صفحة)

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام تقييم أداء العاملين ذو أثر كبير في تقدير مسار المؤسسة و معرفة مدى تحقيقها للأهداف، و حتى يكون تقييم أداء العاملين ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بالفائدة من تحقيق للاستقرار و التكيف و النمو.

فتقييم أداء العاملين هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، و الوقوف على نقاط القوة في أدواته لتعزيزها و نقاط الضعف لمعالجتها فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه، و أيضا هناك عدة طرق تستخدم لتقييم ذو فعالية أكبر لا بد من أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعا لها لأخذ المعطيات اللازمة للإتخاذ قراراتها الأساسية و خاصة عند تقييم أداء العاملين.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. ميدان الدراسة
3. منهج الدراسة
4. عينة الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. أساليب الإحصائية لتحليل البيانات
7. خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة و الذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة و ذلك عن طريق فصوله يأتي جانب الميداني لدراسة و ذلك من خلال إجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية، و المنهج المتبع و الأدوات المستعملة في البحث ثم حدود البحث و العينة و كيفية اختيارها ثم الطرق الإحصائية لمعالجة البيانات.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية مرحلة مهمة في البحث العلمي نظرا لإرتباطها بالميدان فهي تمر من عدة مراحل بدايتها :

- التعرف على المكان و مدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
 - التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا و مختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
 - تحديد العينة و معرفة الأجواء المحيطة بها و مختلف ظروفها.
 - التقرب من أفراد العينة.
 - التعرف على مدى مطابق أفراد العينة لموضوع البحث و في الأخير توصلنا إلى ضبط إشكالية و فرضيات البحث و كذلك تحديد الصيغة النهائية للإستبيان الخاص بالدراسة.
- و تتكون عينة الدراسة الإستطلاعية من 30 عامل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بواد عيسي، حيث تم اختيارها بطريقة قصدية، بحيث إقتصرت الدراسة الإستطلاعية على العمال الذين إلتحقوا بالدورات التكوينية فقط.

2- ميدان الدراسة:

تمت الدراسة الحالية في مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM التي تقع بمنطقة الصناعية عيسات إدير بواد عيسي على بعد حوالي 10 كلم شرق مدينة تيزي وزو، و يكمن مهامها الرئيسي في صناعة و تطوير الأجهزة الكهرو منزلية.

و تعتبر المؤسسة شركة ذات أسهم، قدر رأس مالها سنة 1989 بـ 40000000 دج، ليصل في سنة 2001 إلى 295700000 دج، و هي ملك بنسبة 100% لشركة توظيف أموال تحت تسمية (HOMLEC). و مؤسسة (ENIEM) موجودة منذ سنة 1974 و كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعة و التركيب الكهربائي (SONELEC) حيث تم إنشاؤها بمرسوم رقم (19/83) إبتداء من تاريخ 1983 و ذلك في إطار الإصلاحات الإقتصادية

المقررة من طرف الحكومة، إستقلت ذاتيا من 08 أكتوبر 1989 و حملت إسم (SPA-ENIEM) و يعني:

- ENIEM: المؤسسة العمومية للصناعات الكهرومنزلية.

- EPE: المؤسسة العمومية الإقتصادية.

- SPA: مؤسسة ذات أسهم.

أعيد هيكلتها و جزئت إلى عدة وحدات إنتاجية مستقلة و كل واحدة مستقلة و كل واحدة تابعة للإدارة المركزية (الإدارة الصناعية) ما عدا الوحدة التجارية فهي تابعة للمديرية العامة و هي كالتالي:

- وحدة صيانة الأفران: مكلفة بإنتاج أفران بالغاز و الكهرباء و تشغل 354 عامل.

- وحدة المكيفات الهوائية: تتمثل مهمتها في إنتاج و تطوير منتجات التكييف الهوائي و منتجات أخرى من آلات الغسل، مدافئ بالغاز الطبيعي، و تشغل 152 عامل.

- وحدة تقديم الوحدات التقنية: تتكفل بتسيير الإمكانيات التقنية العامة، و تشغل 595 عامل.

- وحدة التجارة: تشغل 184 عامل، بينما وحدة المواد الصحية يقدر عدد العمال فيها 138 عامل.

- وحدة التبريد: و قد أجرينا بحثنا في هذه الوحدة المتكونة من قسم التخطيط و مراقبة التسيير و أربعة أقسام أخرى و المتمثلة في قسم المخبر المركزي، قسم التسويق القسم التقني، قسم الإنتاج، و وصل عدد العمال حاليا إلى 320 عامل.

- و تمت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2017 - 2018، أين إمتدت من 25 مارس 2018 إلى غاية 26 أبريل 2018.

3- منهج البحث:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة و لاسيما في الميادين الاقتصادية و العلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي و الباحث هو الذي يعي و يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل. و منه المنهج المتبع في دراستنا هو الوصفي التحليلي ذلك لملائمته لطبيعة موضوع الدراسة، بحيث يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها تعبيرا كفييا و كمييا، كما يقوم على جمع المعلومات دون زيادة أو نقصان، ثم يحلل هذه المعلومات و يصل إلى حكم الظواهر المدروسة. (نبيل أحمد عبد المعادي، 2006، ص53)

و يعرف رابح تركي المنهج الوصفي أنه: كل إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر العلمية و النفسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها و الكشف عن جوانبها، و تحديد العلاقة بين عناصرها و بين ظواهر علمية و نفسية أخرى. (تركي رابح 1984، ص 22). فالمنهج الوصفي التحليلي يبدأ بتجميع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق و الشامل للظاهرة أو مشكل موضوع البحث.

4- عينة البحث:

تتكون عينة البحث من 80 عامل و عاملة في وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، و تم إختيار عينة البحث من مجتمعها الأصلي بطريقة قصدية أين ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته و بناءا على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة جهات النظر و لكنها تعتبر أساس

متين للتحليل العلمي و مصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة. و نجد الإشارة إلى أن الدراسة إقتصرت فقط على العمال الذين إلتحقوا بالدورات التكوينية. و ذلك بعد حذف عينة الدراسة الإستطلاعية من أجل تفادي أثر التعلم، و جاءت العينة وفق الخصائص التالية:

4-1- خصائصها:

4-1-1- حسب الجنس:

- الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	46	57.5
أنثى	34	42.5%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول السابق أن 57% ما يعادل 46 فرد من أفراد العينة ذكور، بينما يشكل الإناث نسبة 42.5 % ما يعادل 34 فرد من العينة، مما يعني أن النسبة العليا من العينة هي من الذكور، و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد عينة البحث ذكور، و يعود ذلك إلى طبيعة العمل في الوحدة التبريد كونه يتطلب جهد عضلي كبير.

4-1-2- حساب السن:

- الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرارات	النسب المئوية
29-20	9	%11.25
39-30	32	%40
49-40	21	%26.25
59-50	10	%12.5
60 فما فوق	8	%10
المجموع	80	%100

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 بنسبة %40 ما يعادل 32 فرد، بينما % 26.25 ما يعادل 21 منهم تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة، في حين % 12.5 ما يعادل 10 منهم تتراوح أعمارهم بين 50 إلى 59 سنة، ثم تليها نسبة %11.25 ما يعادل 09 منهم تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 29 سنة، و في أخير تأتي نسبة % 10 فقط ما يعادل 08 منهم أعمارهم تفوق 60 سنة، و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن فئة الشباب أكثر بنسبة %51.25 ما يعادل 41 فرد (فئة 20 إلى 29 و فئة 30 إلى 39) و هو أمر ضروري كون طبيعة و العمل و متطلباته تتطلب فئة من الأفراد في هذا السن.

4-1-3- حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.5%	02	ابتدائي
18.75%	15	متوسط
51.25%	41	ثانوي
27.5%	22	جامعي
100%	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة من مستوى التعليمي الثانوي بنسبة 51.25، ما يعادل 41 عامل، بينما 27.50 % ما يعادل 22 منهم من مستوى التعليمي الجامعي، في حين 18.75 % ما يعادل 15 منهم من مستوى المتوسط و في أخير تأتي نسبة 2.5 % فقط ما يعادل 02 من المستوى الإبتدائي.

و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن فئة أفراد العينة ذو مستوى التعليمي العالي أكثر بنسبة 78.75% ما يعادل 63 فرد (مستوى التعليمي الثانوي و مستوى التعليمي الجامعي) و هو أمر ضروري كون متطلبات و نشاطات العمل في الوحدة تتطلب مستوى تعليمي عالي كونهم يعملون بآلات متطورة و حديثة.

4-1-4 - حسب الحالة العائلية:

- الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
31.25%	25	أعزب/ عزباء
55%	44	متزوج (ة)
13.75%	11	مطلق (ة)
0%	00	أرمل (ة)
100%	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة متزوجين بحيث قدرت بـ 55%، ما يعادل 44 عامل، بينما 31.25 % ما يعادل 25 منهم عزاب، في حين 13.75 % ما يعادل 11 منهم، و إنعدام الأرملة.

و نلاحظ من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد العينة متزوجين و هو مؤشر يدل على الإستقرار و أن المؤسسة توفر متطلبات عمالها.

4-1-5 - حسب الخبرة المهنية:

- الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
16.25%	13	أقل من 05 سنوات
46.25%	37	من 06 إلى 10 سنوات
20%	16	من 11 إلى 15 سنة
17.50%	14	من 16 فأكثر
100%	80	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح خبرتهم في العمل بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 46.25% ما يعادل 37 عامل، بينما 20% ما يعادل 16 منهم تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة، في حين 17.5% ما يعادل 14 منهم تتراوح خبرتهم من 16 سنة فأكثر، ثم تليها نسبة 16.25% ما يعادل 13 منهم ذو خبرة أقل من 05 سنوات.

و نستنتج في الأخير من خلال هذه النتائج أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 11 سنة. و هذا مؤشر على أنهم يتذكرون جيدا العمليات التكوينية التي مروا بها.

5- أدوات جمع البيانات:

5-1- الإستبيان:

تم تصميم إستبيان خاص بهدف قياس العلاقة الموجودة بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) .

و قد تم إعداده و تصميمه من خلال الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين على النحو التالي:

ينقسم الإستبيان إلى ثلاثة (03) محاور رئيسية، و هي:

- **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، من حيث الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، و الخبرة المهنية.

- **المحور الثاني:** التكوين المهني، و يتكون من (24) بند مقسمة لأربعة أجزاء و هي كالتالي:

• **الجزء الأول:** تحديد الإحتياجات التكوينية ، و يحتوي هذا الجزء على ستة (06)

بنود و هي المرقمة من [01، 02، 03، 04، 05، 06]

• **الجزء الثاني:** إختيار المتكويين ، و يحتوي على خمسة (05) بنود و هي مرقمة من

[07، 08، 09، 10، 11]

- الجزء الثالث: تصميم الدورات التكوينية، و يحتوي على ستة(06) بنود و هي المرقمة من [12، 13، 14، 15، 16، 17]
 - الجزء الثالث: تقييم العملية التكوينية، و يحتوي على ستة(06) بنود و هي المرقمة من [18، 19، 20، 21، 22، 23، 24]
 - المحور الثالث: تقييم الأداء، و يتكون من (16) بند و هي المرقمة من [25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39]
- و لقياس الإجابات تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي و هي على النحو التالي:
- موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.
- و لتنقيط الإجابات تم وضع سلم التنقيط على النحو التالي:
- الجدول رقم (10): يوضح سلم تنقيط الإستبيان.

التقديرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التنقيط	05	04	03	02	01

5-2-2- خصائص السيكومترية:

5-2-1- صدق الإستبيان:

تم التأكد من صدق الإستبيان بـ:

5-2-1-1- طريقة صدق المحكمين:

من أجل إختبار صدق الإستبيان تم عرضه على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص و ذلك من أجل التأكد من صدق الإستبيان، حيث تألفت من أربعة (04) أساتذة في علم النفس بقطب الجامعي-تامدة- ، و انطلاقا من ملاحظاتهم و آرائهم التي تم أخذها بعين الإعتبار ذلك بوضع بعض تعديلات حتى تبين لنا بأن الاستبيان قابل للتطبيق.

5-2-1-2- طريقة صدق مقارنة الطرفية (صدق التمايزي):

الجدول رقم (11): يمثل نتائج صدق المقارنة الطرفية لإستبيان التكوين المهني و تقييم الأداء.

الإستبيان	العينة	الدرجات	متوسط الحسابي	إنحراف معياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار
التكوين المهني	8	27% منخفضة	42.87	15.67	-6.75	0.00	0.05	دال
	8	27% مرتفعة	89.50	11.63				
تقييم الأداء	8	27% منخفضة	27.12	13.08	-7.05	0.00	0.05	دال
	8	27% مرتفعة	61.62	4.50				
كافة محاور الإستبيان	8	27% منخفضة	71.37	30.30	-6.26	0.00	0.05	دال
	8	27% مرتفعة	147.7	16.49				

يتضح من خلال الجدول أن بعد تقسيم درجات التي تحصل عليها أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية من خلال تطبيق إستبيان التكوين المهني و تقييم الأداء إلى الدرجات المنخفضة، و إلى الدرجات المرتفعة، قمنا بحساب الفروق بينهما حيث قدرت قيمة "ت"

لمحور التكوين المهني بـ 6.75-، و محور تقييم الأداء بـ 7.05-، أما الإستهبان الكلي قدرت بـ 6.26-.

و هي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن قيم الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ، و عليه نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الدرجات المنخفضة و الدرجات المرتفعة.

و لهذا الإستهبان بكل محاوره لديه القدرة على التمييز، و منه الإستهبان صالح و قابل لتطبيق في الدراسة الأساسية.

5-2-1-3- طريقة صدق الذاتي:

الجدول رقم (12): يمثل نتائج صدق الذاتي للإستهبان التكوين المهني و تقييم الأداء.

الصدق الذاتي بالجذع التربيعي	معامل سبيرمان براون التصحيحية	محاور الإستهبان	العينة
$\sqrt{0.61}=0.78$	0.61**	التكوين المهني	30
$\sqrt{0.64}=0.80$	0.64**	تقييم الأداء	
$\sqrt{0.74}=0.86$	0.74**	الإستهبان الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن بعد حساب معامل سبيرمان براون التصحيحية المقدر بـ 0.61 لمحور التكوين المهني، و 0.64 لمحور تقييم الأداء، و 0.74 لكافة الإستهبان التي هي قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01،

قمنا بحساب صدق الذاتي بالجذع التربيعي لهذه المعاملات، أين بلغت قيمته في محور التكوين المهني بـ 0.78، و قدرت قيمته في محور تقييم الأداء بـ 0.80، و في الأخير بلغة قيمته في كافة الإستبيان بـ 0.86.

و عليه نستنتج أن إستبيان بكافة محاوره يمتاز بصدق الذاتي بالجذع التربيعي مرتفع، و عليه الإستبيان قابل للتطبيق على الدراسة الأساسية.

5-2-2- ثبات الإستبيان:

تم إجراء إختبار الثبات الإستبيان للتأكد من إمكانية الإعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج من خلال الإعتماد على:

5-2-2-1- معادلة ألفا كرومباخ: قمنا بحساب قيمة ألفا كرومباخ على العينة الاستطلاعية بواسطة المعالجة الإحصائية للبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية " SPSS " الموضحة كالتالي:

الجدول رقم (13): يمثل نتائج ثبات الإستبيان بمعامل ألفا كرومباخ.

معايير الثبات	عدد البنود	حجم العينة	محاور الإستبيان
ألفا كرومباخ			
0.94	24	30	التكوين المهني
0.93	15		تقييم الأداء
0.96	39		الإستبيان الكلي

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ثبات بطريقة ألفا كرومباخ لمحور التكوين المهني بلغ 0.94، و محور تقييم الأداء بلغة قيمته 0.93، و أن قيمة معامل ثبات ألفا كرومباخ لكافة الإستبيان بلغة قيمته 0.96، و عليه نستنتج أن الاستبيان بمحاوره يمتاز بثبات عالي جداً، و أنه قابل للتطبيق على العينة الأساسية.

5-2-2-2- طريقة التجزئة النصفية:

قمنا بحساب معامل الثبات لجزئي المقياس بطريقة التجزئة النصفية لبيرسون و سبيرمان براون بواسطة المعالج الإحصائي " SPSS " .

الجدول رقم (14): يمثل نتائج الثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

الثبات				معايير الإستبيان		العينة
معامل ارتباط بيرسون		معامل ارتباط براون التصحيحية				
قيمة	قيمته	قيمة	قيمته	البنود	التكوين المهني	30
0.00	0.61	0.00	0.85	البنود الزوجية		
				البنود الفردية		
0.00	0.64	0.00	0.80	البنود الزوجية	تقييم الأداء	
				البنود الفردية		
0.00	0.74	0.00	0.89	البنود الزوجية	كافة الإستبيان	
				البنود الفردية		

يتضح من خلال الجدول أن بعد تقسيم محاور الإستبيان إلى جزئين (البنود الفردية و البنود الزوجية)، قمنا بحساب معامل ثبات لجزئي كل محور الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية و ذلك بكل من معامل بيرسون أين بلغت قيمته في محور التكوين المهني بـ0.85، و في محور تقييم الأداء 0.80، و بلغت قيمته في كافة الإستبيان بـ 0.89.

و بمعادلة سبيرمان براون التصحيحية أين بلغت قيمته في محور التكوين المهني بـ0.61، و في محور تقييم الأداء 0.64، و بلغت قيمته في كافة الإستبيان بـ 0.74، و أن كل القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 لأن قيم الدلالة 0.00 أصغر من مستوى الدلالة 0.01.

و عليه نستنتج أن الإستبيان يمتاز بثبات عالي، و أنه قابل للتطبيق على الدراسة الأساسية.

6- أساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

إعتمدنا في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة على بعض تقنيات الإحصاء الوصفي المتمثلة في كل من:

- التكرارات و النسب المئوية،

- المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية،

- معامل ألفا كرومباخ

- معامل ارتباط بيرسون.

- معامل ارتباط سبيرمان براون.

- إختبار T-TEST.

و ذلك بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (S.P.S.S).

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل نظرة شاملة لأهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، و التي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث قمنا بداية بعرض الدراسة الإستطلاعية المتعلقة بالبحث ، ثم تطرقنا إلى تبيان المنهج المتبع، و بعد ذلك ثم حددنا عينة البحث المتمثلة في عمال وحدة التبريد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" ، و مكان و زمان إجراء البحث، و بعدها عرضنا أدوات جمع البيانات، و قمنا بشرح إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية للبحث، و أخيرا قدمنا الأساليب الإحصائية المستخدمة في بحثنا.

و بهذا سنقوم في الفصل التالي بعرض و تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق إستبيان الخاص بمتغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

1. عرض و تحليل و مناقشة النتائج

2. الإستنتاج العام

3. الإقتراحات

المراجع

الملاحق

تمهيد:

بعد الانتهاء من تطبيق اجراءات المنهجية للدراسة وفق الخطوات المشار إليها سابقا ، يتم في هذا الفصل أولاً عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها ، و من ثم مناقشتها وفقاً لفرضيات الدراسة. ومن ثم عرض خلاصة الدراسة و بالتالي تقديم التوصيات و الاقتراحات التي قد تفيد في دراسات مستقبلية، كما قد تفيد في معالجة بعض نقاط الضعف التي سنكشف عنها في هذا الفصل.

1- عرض و تحليل و مناقشة الفرضيات

1-1- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (15): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

القرار	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط بيرسون	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الفرضية	العينة
دالة	0.01	0.00	0.78**	4.70	15.96	تحديد الإحتياجات التكوينية	80
				13.32	45.10	تقييم الأداء	

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لتحديد الإحتياجات التكوينية قدر بـ 15.96 بإنحراف معياري يساوي 4.70، أما المتوسط الحسابي لتقييم الأداء فقدر بـ 45.10 بإنحراف معياري يساوي 13.32.

و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و قدرت قيمته بـ 0.78، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

(0.01)، و بالتالي توجد علاقة بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم الأداء لأن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة (0.01).
 بالتالي فإن الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي قد تحققت.

و هذا راجع إلى تصورات أفراد عينة البحث على أن المؤسسة تحدد الإحتياجات التكوينية من خلال التقييم الدوري لأدائهم، و من خلال مقارنة المختصين بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي، و أيضا وفق إحتياجاتهم و حسب التكنولوجيا المستعملة لتحديد متطلبات العمل الجديدة.

و في هذا الصدد نجد هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة زكلال يمينة (2003) تحت عنوان: " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية أين توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية حسب إحتياجات العمل و ذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك.

1-2- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (16): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

القرار	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط بيرسون	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الفرضية	العينة
دالة	0.01	0.00	0.64**	3.87	14.83	إختيار المكونين	80
				13.32	45.10	تقييم الأداء	

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لإختيار المكونين قدر بـ 14.83 بإنحراف معياري يساوي 3.87، أما المتوسط الحسابي لتقييم الأداء فقدر بـ 45.10 بإنحراف معياري يساوي 13.32.

و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و قدرت قيمته بـ 0.64، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، و بالتالي توجد علاقة بين إختيار المكونين و تقييم الأداء لأن قيمة الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

و عليه فإن الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي قد تحققت.

و يعود ذلك إلى تصورات أفراد عينة الدراسة و إلى قناعتهم بأن إدارته تعتمد على مكونون من داخل و خارج المنظمة، و ذلك حسب كفاءتهم و مؤهلاتهم و التقنيات المختلفة خاصة الحديثة لغرض تغطية الدورات التكوينية.

و جاءت نتائج دراسة عبد العزيز نعمان (2008) تحت عنوان علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية، جاءت مخالفة لنتائج هذه الدراسة أين توصلت إلى أن إختيار المكونين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المكونين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في إختيار المكونين مما يعكس بالسلب على العملية التكوينية.

1-3- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (17): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

العينة	متغيرات الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار
80	تصميم الدورات التكوينية	16	5.97	0.63**	0.00	0.01	دالة
	تقييم الأداء	45.10	13.32				

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لتصميم الدورات التكوينية قدر بـ 16 بإنحراف معياري يساوي 5.97، أما المتوسط الحسابي لتقييم الأداء فقدر بـ 45.10 بإنحراف معياري يساوي 13.32. و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و تشير قيمته بـ 0.63، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، و بالتالي توجد علاقة بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم الأداء، لأن قيمة الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

بالتالي فإن الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM" بواد عيسي قد تحققت.

و يعود ذلك إلى تصورات أفراد عينة الدراسة على أن منظماتهم تسعى من خلال الدورات التكوينية تصميمها وفق معايير واضحة لتحقيق أهدافها المرجوة لحل مشكلات القائمة في العمل و تنفيذ السياسات العامة و المتمثلة في كل من الربح و الإستمرارية.

و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صلاح شيخ و آخرون(2009) تحت عنوان أثر التكوين في أداء العاملين أين توصلت إلى أن تصميم الدورات أو البرامج التكوينية تتيح الفرص لتبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتكولين، مما يدعم شعور العاملين برضاهم للعمل.

1-4- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (18): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

العينة	متغيرات الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار
80	تقييم العملية التكوينية	20.54	6.46	0.84	0.00	0.01	دالة
	تقييم الأداء	45.10	4.70				

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لتقييم العملية التكوينية قدر بـ 20.54 بإنحراف معياري يساوي 6.46، أما المتوسط الحسابي لتقييم الأداء فقدر بـ 45.10 بإنحراف معياري يساوي 4.70. و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و تشير قيمته بـ 0.58، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، و بالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم الأداء لأن قيمة الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

وبالتالي الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على أنه توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي قد تحققت.

يمكن أن نفسر هذه النتيجة بكون تصورات أفراد عينة الدراسة على أن سياسات الإدارية بعد كل دورة تكوينية تقوم بتقييمها ذلك بمقارنة أدائهم قبل عملية التكوين و بعدها، و أيضا بتطابق أهداف التكوين بأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

1-5- عرض و تحليل و مناقشة الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي. و للتحقق من صحة هذا الفرض قمنا باستخدام معامل إرتباط بيرسون من خلال برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (19): يوضح نتائج الفرضية العامة.

القرار	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الفرضية	العينة
دالة	0.01	0.00	0.83	18.54	67.32	التكوين المهني	80
				13.32	45.10	تقييم الأداء	

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي للتكوين المهني قدر بـ 67.32 بإنحراف معياري يساوي 18.54، أما المتوسط الحسابي لتقييم الأداء فقدر بـ 45.10 بإنحراف معياري يساوي 13.32.

و من خلال هذه النتائج الأولية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين، و جاءت قيمته مساوية لـ 0.83، و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، و بالتالي توجد علاقة بين التكوين المهني و تقييم الأداء، لأن قيمة الدلالة أصغر من مستوى الدلالة (0.01).

و بالتالي الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي قد تحققت.

تشير النتائج إلى أن هناك علاقة بين التكوين المهني بأنواعها الأربع (تحديد الإحتياجات التكوينية، إختيار المكونين، تصميم الدورات التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و تقييم الأداء، غير أن أقوى هذه العلاقات جاءت مع النوع تقييم العملية التكوينية، و أضعفها كانت مع بعد تصميم الدورات التكوينية.

و في هذا الصدد نجد دراسة تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زكلال يمينة (2003) تحت عنوان: " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية أين توصلت إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية حسب إحتياجات العمل و ذلك من خلال وضع معايير علمية مناسبة لذلك، و إلى أن الإدارة تراعي في إختيارها للمكونين الخبرة و الكفاءة و المؤهلات الأكاديمية المناسبة مما يعكس إجابا على المتكونين، و إكتسابهم المهارات اللازمة لأداء المهام المتعلقة بجوانب العمل المختلفة، و أنها تقوم بتصميم الدورات التكوينية بما يتناسب مع متطلبات العمل على التجديد في نوعية التكوينية و متابعة التطورات الحديثة لمواكبة الأساليب الحديثة و التطوير في أساليب المعاملة، و في الأخير توصلت إلى أن الإدارة تهتم بالعملية التكوينية ذلك لما لها أثر واضح على طبيعة العمل و الذي يمكن أن يعكس على أداء أفراد العاملين

و تجدر الإشارة إلى أن نتائج دراسة عبد العزيز نعمان (2008) تحت عنوان علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية، جاءت مخالفة لنتائج هذه الدراسة أين توصلت إلى ضعف في الإهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة و التركيز على أساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية، و إلى أن إختيار المكونين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة

لإختيار المكونين كما أن للوساطة و الآراء الشخصية دور في إختيار المكونين مما يعكس بالسلب على العملية التكوينية.

2. الإستنتاج العام:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة أحد المواضيع الهامة في علم النفس العمل و التنظيم و هو كل من التكوين المهني و تقييم الأداء، و قد حاولنا من خلال ثلاث فصول نظرية و فصلين تطبيقيين، التعرف عليهما و إظهار العلاقة الموجودة بينهما، حيث توصلنا إلى ضرورة تطوير البرامج التكوينية، ذلك بربط نتائج تقييمهم بالإحتياجات التكوينية على المستوي الفردي و الجماعي، بإختلاف المستويات التنظيمية، و الخدمات التي يقدمونها، بشكل ينمي قدرات أفرادها على الأداء الجيد و المبدع، لتحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة. و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق البرنامج الإحصائي، و بعد عرضها و تحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إختيار المكونين و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي ،

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التكوينية و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني و تقييم أداء عمال وحدة التبريد بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية " ENIEM " بواد عيسي.

و من خلال هذه النتائج، نستنتج أننا قد توصلنا إلى تحقيق فرضيات الدراسة.

3- الإقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية، ومن اجل توفير تكوين الملائم لتحسين تقييم الأداء و نظرا لأهمية التكوين من جهة، و تقييم الأداء من جهة أخرى، لا يسعنا إلا أن نقترح بعض الإقتراحات التالية:

- التركيز على تكوين العاملين عن ما يستجد من أمور في مجالات العمل التقييمي فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.
- العمل على تطوير نظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسة بحيث يتضمن خصائص الفعالية و الموضوعية.
- وضع برامج تكوينية واضحة و فعالة لتشجيع و تحسين أدائهم، ذلك بربط نتائج تقييمهم بالإحتياجات التكوينية.
- أن يكون الهدف الأساسي من التقييم هو الكشف عن الإحتياجات التكوينية.
- التخطيط المسبق لعملية تقييم الأداء، ذلك بتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة للعمال.
- التخطيط المسبق لتحديد الإحتياجات التكوينية، وذلك في عملية تقييم الأداء.
- إجراء المزيد من الدورات التكوينية في المؤسسات الجزائرية.
- إجراء المزيد من الدراسات حول التكوين في المؤسسات الجزائرية.

المراجع

قائمة المراجع:

1. باللغة العربية:

- تقييم الأداء -

1. إبراهيم رمضان إبراهيم الديب: استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات العلمية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دول قطر، رسالة الدكتوراة غير منشور، فلسفة الإدارة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال الدراسات العليا، 2009.
2. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، المكتبة المعاصرة، 1997، ص 84.
3. بلال خلف السكانة: إتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. جاري دسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد وعبد المحسن، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003.
5. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003 ن ص 440.
6. درة عبد الباري، الصباغ زهير: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 261.

7.رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية(رواية مستقبلية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، ص250.

8. زهير ثابت: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

9.سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2003.

10.شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

11. شحاذة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.

12.صالح محمد فالح: إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل دار النشر والتوزيع، عمان، 2004.

13.صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدراسات الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2002.

14.عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.

15.عبد الفتاح بوخمر: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.

16. عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر، المعهد الوطني للتكوين المهني، 2007.
17. عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
18. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المؤسسات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص179.
19. علي عبد الوهاب: التدريب والتطوير، مدخل عملي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
20. عمار بوحوش محمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
21. عمار بوحوش محمد الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
22. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1998، ص247.
23. غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر.
24. فايز خاطر: استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

25. ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 289.
26. محمد سعيد سالم، عادل حوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، عمان، 2002.
27. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجمعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2003.
28. محمد على رابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
29. مصطفى نجيب شاوشيت: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، 2004.
30. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 101 ص 103.
31. مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار محدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 247.
32. نظمي سحادة، محمد الباشا، محمد الحوشي، رياض الجبلي: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء، 1991.
33. نظمي سحادة، محمد الباشا، محمد الجبوشي، رياض الجبلي: إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الصفاء، 1991.

34. الهيتي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.

- خاص بالتكوين المهني -

35. أحمد عادل الشد: مذكرات في إدارة، دار النهضة العربية، 1981.

36. أحمد وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

37. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004.

38. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.

39. سهيلة عباس وعلى علي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

40. عادل رمضان الزيايدي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، 1995.

41. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة، 2002.

42. عبد الرحمن الشاعر: أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيب للنشر والتأليف، ط1، الرياض السعودية، 1991.

43. عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المؤسسات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.
44. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991.
45. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
46. عساف وحمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
47. علي السلمي: إدارة الموارد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب، مصر.
48. عمر وغنايم على الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار المصلحة العربية، بيروت، 1984.
49. محمد سيد أحمد عبد المعتال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر الرياض، ط2، 2009.
50. محمد عيساوي عبد الرحمان: علم النفس الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
51. مصطفى أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية لدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

52. مهدي زويلف: إدارة الأفراد، مدخل كمي، الطبعة الثالثة، دار مجدلاي، الأردن، 1996.

53. نوردين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوليد، الأردن، 2011.

54. نوردين حاروش: أسس الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، الرياض المملكة العربية السعودية، 1991.

2. باللغة الأجنبية:

55. Bessegere des irtes :op,cit, p111.

56. Besseyere de hortés gérés les ressources humains dans l'entreprise concept et util, edition d'organisation, paris, 1992.p102.

57. Derek Torrington paura hall, Stephen tayler, human resource management harlow prentice hall England,2005.

58. Filer, schenfelst,and sehaw, human ressource management, 4 th edition haughton,mifflin company, posten,New Yourk,1999.

59. Jacobeline(b), Français(K) martin(m) la fonction R.h, edition dunad, paaris, 2004, p43.

60. Nintzelrery, structures et dynamiques des organisations edi d'organisation ,2004.

61. PDF Creator with PDF factory protriell version [WWW.Pdf](http://WWW.Pdf-factory.com)
factory.com.besseyere des hortens m op.cit.p111.
62. Pascal Maferi, gestion des ressources et compétition de
l'entreprise ed. Imm, Paris, 1987; p.63.
63. Simauny, Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition ED,
Economica, 1997.
64. Warther, WB, gestion des ressources humaines 2^{ème} édition Ed,
Dallaz, 1993.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص عمل و تنظيم

أختي العاملة، أخي العامل

نحن طلبة علم النفس تخصص عمل و تنظيم، بصدد تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس تحت عنوان " التكوين المهني و علاقته بتقييم الأداء ". و لهذا الغرض نرجو منكم الإجابة عن بنود هذا الاستبيان بكل موضوعية، و نعدكم بأن المعطيات التي سوف نتحصل عليها في إطار هذا البحث ستبقى سرية و لن تستعمل إلا لغرض علمي بحت.

ملاحظة: نرجوا منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب إجاباتكم.

الباحث.

المحور رقم (01): البيانات الشخصية:

الجنس:

انثى

ذكر

السن:

من 30 إلى 39 سنة

أقل من 29 سنة

من 50 فأكثر

من 40 إلى 49 سنة

المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

الحالة العائلية:

متزوج(ة)

أعزب/ عذراء

أرمل(ة)

مطلق(ة)

الخبرة المهنية:

من 06 إلى 10 سنة

أقل من 05 سنوات

من 16 سنة فأكثر

من 11 إلى 15 سنة

المحور رقم (02): التكوين المهني

التقديرات					البند
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
أ - تحديد الإحتياجات التكوينية					
					01 يتم تحديد الإحتياجات التكوينية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء
					02 يتم تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي
					03 يتم تحديد الإحتياجات التكوينية نتيجة إعتتماد تكنولوجيا معينة في المؤسسة
					04 الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التكوينية حسب إحتياجات العمل
					05 يتم تحديد الإحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين و متطلبات العمل الجديدة
					06 يتم تحديد الحاجة لدورات التكوينية عند إستحداث وظائف جديدة
ب - إختيار المتكويين					
					07 المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما للإحتياجات التكوينية أكثر من المكونين الخارجيين
					08 توفير المكونين من الخارج يزيد من خبرات المتكويين
					09 تأثر خبرة المتكويين في تغيير الإتجاهات السلوكية للمتكويين نحو أداء أفضل
					10 المكونون في المؤسسة قادرون على إستخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية
					11 يتم إختيار المكونين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية

ج- تصميم الدورات التكوينية

					12	يقوم تصميم الدورات التكوينية على أهداف واضحة و مكتوبة
					13	الدورات التي سبق و تم الإلتحاق بها حققت الأهداف المعان عليها
					14	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل
					15	الدورات التكوينية الخارجية كانت ناجحة في تحقيق الأهداف المرجوة منها
					16	يتم تصميم دورات التكوينية التي تحل المشكلات القائمة في العمل
					17	هناك تكرار مستمر في محتوى الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة

د- تقييم العملية التكوينية

					18	يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتكون قبل و بعد التكوين
					19	يستخدم أسلوب تقييم فعالية الدورة التكوينية بعد إنتهاء التكوين
					20	يتم تقييم النتائج الدورات التكوينية من خلال إنعكاسها على أداء المتكونين
					21	تتطابق أهداف العملية التكوينية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة
					22	يتم دراسة و تقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية
					23	يتم تقييم المتكون أثناء أدائه للعمل للوقوف على مدى إتقانه و إكتسابه للمهارات و المعلومات التكوينية
					24	تؤدي الدورات التكوينية إلى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة

المحور رقم (03): تقييم الأداء:

التقديرات					البنود	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تقييم الأداء يعني إصدار حكم على أداء الموظف.	25
					تقييم الأداء يغطي جميع العناصر التي ينبغي أن يتم تقييمها في الوظيفة.	26
					لا يتأثر المقيمون عند تقييم أداء الموظف بتقارير السنوات السابقة.	27
					يتم تقييم الموظفين بكل موضوعية	28
					يساهم تقييم الأداء في وضع الحلول لأية مشاكل وظيفية التي يواجهها الموظفون في أداء عملهم.	29
					تتسم معايير تقييم أدائي بالعدالة.	30
					تساهم عملية تقييم الأداء في إختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف.	31
					يساهم تقييم الأداء في تنمية قدرات الموظفين	32
					يجيد رئيسي المباشر عملية الحكم على أدائي.	33
					تعتمد نتائج تقييم الأداء لأغراض الترقية.	34
					تعتمد نتائج تقييم الأداء لمنح العلاوات.	35
					يساعد تقييم الأداء في تحسين علاقتي مع رئيسي المباشر.	36
					يساعد تقييم الأداء في تحسين علاقتي مع زملائي في العمل.	37
					يساعد تقييم الأداء في تحقيق العدالة بين الموظفين.	38
					تتابع إدارة المنظمة سجل تقييم الأداء بشكل دوري.	39

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIEM

المديرية العامة

