

تقييم الأداء الوظيفي كمدخل استراتيجي لتفعيل

عملية التكوين في المؤسسة الجزائرية

Evaluating job performance as a strategic input to activate the training process in the organization Algerian.

تاريخ النشر: 2025/04/25

تاريخ القبول: 2025/01/25

تاريخ الإرسال: 2024/05/10

فاروق تبان¹، نصيرة زايير²

¹ مخبر الدراسات في الثقافة الشخصية والتنمية ، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر،

EMAIL : tebane.farouk@cu-tipaza.dz

² مخبر الدراسات في الثقافة الشخصية والتنمية ، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر،

EMAIL : zaier.nacira@cu-tipaza.dz

ملخص:

تسلط هذه الورقة البحثية الضوء على تأثير تقييم الاداء الوظيفي على فاعلية التكوين في المؤسسات الوطنية الصناعية بالروبية (SNVI)، حيث أجريت الدراسة على عينة بلغت 60 عاملا من مختلف الفئات السوسيو مهنية، وقد اعتمدنا على المقاربة الكمية للموضوع وعلى المعاينة الاحتمالية والعينة العشوائية البسيطة، كما استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع المعطيات، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها، أن هذه المنظمة لم تمنح تقييم الأداء الأهمية التي يستحقها هذا المفهوم في سياستها لتسيير موارد البشرية، وهذا ما أثر سلبا على فاعلية التكوين وبالتالي على الأداء الوظيفي للعمال بهذه المؤسسة.

كلمات مفتاحية: تقييم الأداء، الأداء الوظيفي، التكوين.

المؤلف المرسل: فاروق تبان ، الإيميل: tebane.farouk@cu-tipaza.dz

Abstract :

Paper highlights the impact of job performance evaluation on the effectiveness of training In This the National Industrial Enterprises of Rouiba (SNVI), This study was conducted on a sample of 60 workers from different socio-professional groups, and we relied on the quantitative approach to the subject, probability sampling, and simple random sampling, We also used the questionnaire as a data collection tool, The study showed a number of results, the most important of which are: That this organization did not give performance evaluation the importance that this concept deserves in its policy for the management of human resources, This negatively affected the effectiveness of training and, consequently, the job performance of the workers in this organization.

Keywords : Performance appraisal, job performance, training.

1. مقدمة:

جعل التطور المتسارع والهائل لتقنية، عالم اليوم يعيش مرحلة مختلفة عن كل ما سبقها من المراحل، بتميز وسائل الإنتاج وأساليب العمل، وزيادة حدة المنافسة وشدها خاصة مع انفتاح الأسواق وإزالة الحدود وظهور التكتلات الاقتصادية، هذا ما دفع بالمنظمات إلى الاهتمام أكثر بموردها البشري كملاذ آمن لمواجهة هذه التحديات، باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لنجاح أي نشاط في أي منظمة، وبهذا طفي إلى السطح أهمية متابعة هؤلاء الأفراد وتقييمهم وتكوينهم والحفاظ علىهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المخطط له ووفق ما تتطلبه وظيفة تسيير الموارد البشرية.

يتحدد التكوين بمجموعة من "الأنشطة المخططة التي تهدف إلى اكساب الفرد مهارات ومعارف وقدرات جديدة تمكّنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة" (CHERRINGTON DAVIDS J ;1995, P88) من هذا المنطلق توليه المنظمات اهتماما كبيرا باعتباره أحد أهم آليات تنمية قدرات الموارد البشرية في العمل، فمن خلاله

يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، ومجابهة التغيرات التي تعيشها سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، والتي أصبحت تفرض عليها ضرورة توفير قدرات مواردها البشرية مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، وسد " الفجوة المعرفية" التي تحول دون تحقيق الأداء المطلوب وبالتالي زيادة الأداء الكلي للمنظمة.

في الواقع تحتاج عملية إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم عن طريق تحديد احتياجات التكوين، والتي تتطلب بدورها قياس مدى قيام هؤلاء الأفراد بالوظائف المطلوبة منهم وتحقيق الأهداف المسندة إليهم، عن طريق تقدير كفاءة معارفهم وسلوكهم من خلال القيام بعملية "تقييم الأداء" التي تعد وسيلة في يد إدارة الموارد البشرية تمكّنها من تطوير الأداء الوظيفي للعاملين وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعيق فعالية للمنظمة، بحيث تشكل عملية تقييم الأداء الوظيفي للأفراد مدخلا استراتيجيا لتحقيق فعالية التكوين.

وتسعى المؤسسات على اختلاف تخصصاتها إلى تحقيق هذه الغاية، وبدورها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة الصناعية منها، التي تسعى إلى البقاء والاستمرارية ومواكبة التغيرات البيئية التي تواجهها داخلية كانت أو خارجية عن طريق الاهتمام بتكوين وتطوير قدرات أفرادها لتحقيق أهدافها. وتعد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية (SNVI)، إحدى المنظمات التي تحاول مواكبة مختلف التحديات التي تواجهها، بالاعتماد على الاستثمار الأمثل لمواردها البشري عن طريق تفعيل عملية التكوين، في هذا السياق سنحاول في دراستنا هذه تسليط الضوء على الأسس والمبادئ والممارسات المتعلقة بتكوين العمال في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية (SNVI) وعلاقتها بعملية تقييم أدائهم داخل هذه المنظمة. وبناء على ما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هو تأثير تقييم الأداء الوظيفي للعمال على فعالية عملية التكوين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – الروبية (SNVI)؟

2. الفرضية:

تؤثر نتائج تقييم الأداء الوظيفي تأثيرا سلبيا على فعالية عملية التكوين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – الرويبة (SNVI)

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز تأثير نتائج تقييم الأداء الوظيفي على تفعيل دور التكوين من خلال دراسة ميدانية مطبقة بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – الرويبة (SNVI).

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة الكشف عن بعض المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق عملية التكوين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – الرويبة (SNVI) للفعالية المطلوبة من خلال تسليط الضوء على تأثير نتائج تقييم الأداء الوظيفي التي تعتبر من أهم المداخل الاستراتيجية لتفعيل العديد من برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية سيما التكوين والتدريب.

5. حدود الدراسة:

1.5 الحدود المكانية للدراسة: أجريت هذه الدراسة على مديرية الإنتاج بالمؤسسة الوطنية الصناعية بالرويبة.

2.5 الحدود الزمانية للدراسة: أجريت الدراسة ابتداء من شهر أفريل 2023 إلى شهر ماي 2023.

3.5 الحدود البشرية للدراسة: أجريت الدراسة على جميع الفئات السوسيومهنية لعمال هذه المؤسسة.

6. تحديد المفاهيم:

1.6 التكوين: يعرف التكوين على أنه " تغيير مهاراتي ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، ليتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور جانبه العملي والسلوكي بشكل أفضل "(علي محمد عبد الوهاب، 1975، ص266). ويقصد بالتكوين "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أدائه، أو تنمية وتطوير من مهاراته وخبراته، مما يزيد من كفاءة أدائه، أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل "(زكي محمد هاشم، 1989، ص403). يرتبط مفهوم التكوين بمفهوم

أساسي وهو التدريب، حيث يستعمل المفهوم في الغالب بنفس المعنى، بينما من يفرق بينهما فيرى أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فيرتبط أكثر بنطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، لذلك يستخدم التدريب أكثر من قبل القطاع الانتاجي بصورة عامة (أحمد طرطار، 2001، ص88-بتصرف).

التعريف الإجرائي: هو عملية مخطط لها تقوم بها المنظمة تهدف من خلالها إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات والسلوكيات التي تحسن أدائه الوظيفي.

2.6 تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء على أنه " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، الحكم على قدراته واستعداده للتقدم" (محمد سعيد سلطان، 1993، ص 294). وينظر إليه كذلك على أنه " عملية إصدار حكم أو وصف كمي أو نوعي لدرجة أو مستوى أداء العامل" (موسى نهان، 2004، ص 39).

التعريف الإجرائي: هي عملية يتم من خلالها مطابقة بين الأداء الوظيفي المنجز على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم، ومن ثم تحديد ما يجب عمله، وذلك لإصلاح وتعديل الانحراف أو الخطأ، حتى لتعود الأمور وفق ما هو في الخطة.

3.6 مفهوم الأداء الوظيفي: يُعرف بأنه "عملية تتحدد من خلال مستويين وهما الفعالية وتعني درجة تحقيق الأهداف من جهة، والكفاءة وتعني النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إليها من جهة أخرى" (M. CROZIER & MORTORY, 2001, p149). ويقصد به "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام" (راوية حسن، 2020، ص210).

التعريف الإجرائي: هو " ذلك الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مُنجز، ويتحدد من خلال الفعالية وتعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وتعني النتائج المحقق، والوسائل المستخدمة وتعني المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والأدوات التي توفرها المؤسسة.

7. الإجراءات المنهجية للدراسة: لقد تم التوجه نحو في هذه الدراسة إلى المقاربة الكمية وذلك بما يتناسب وطبيعة الموضوع وفرضياته، كما اعتمادنا على المعاينة الاحتمالية

وكذلك على العينة العشوائية البسيطة، واستخدامنا الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث قسمناها إلى ثلاث محاور، فكان المحور الأول للبيانات الشخصية، أما المحور الثاني فخصصناه لمفهوم التكوين، في حين المحور الثالث فقد فخصصناه لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 60 مبحوثا من عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

8. أهمية التكوين ومراحله

1.8 أهمية التكوين: التكوين هو استثمار يعود على كل الفاعلين الاجتماعيين بأهمية كبيرة، ويمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاثة جوانب أساسية (نظمي شحاته وآخرون، 2000، ص 115) :

أ - الأهمية بالنسبة للمؤسسة: تظهر فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي، بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية للمؤسسة.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية (راوية حسن، 2020، ص 210).

ب- الأهمية بالنسبة للعمال: تتمثل فيما يلي:

- مساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.

- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- زيادة رضا الأفراد بما يقوم به من أعمال.
- يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين.
- ج - الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة: تتمثل فيما يلي:
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال.
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
 - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
 - تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2010، ص 202).

2.8 مراحل عملية التكوين:

يمر التكوين بمجموعة من المراحل أساسية، يمكن عرضها فيما يأتي :

1.2.8 - المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية

إن هذه المرحلة هي الأساس الذي عليه وضع خطة التكوين العامة للمنظمة، فهي بمثابة التشخيص والتحليل للمشاكل قبل إقرار وسائل حلها، وبشكل إجمالي يمكن القول بأن خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية تشمل:

- التحضير لعملية التقدير من حيث تحديد أعضاء المنظمة اللذين سيتأثرون وسيتوجه إليهم الأسئلة والاستبانات لضمان تعاونهم، بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يعرف القائم على عملية التحديد وأهدافه آخر فترة لتسليم التقرير وللمن سوف يقدم التقرير.
- جمع المعلومات ودراسة الظروف الداخلية وكذلك المحيطة بالمنظمة فيما يتعلق بالتنظيم الإداري للمنظمة والأهداف والسياسات والإمكانات المادية ومواطن القوة والضعف بالنسبة للموظفين.

- تلخيص مؤشرات التكوين والتي تمثل نواحي القصور في الأداء والمواقف التي تتضمن متغيرات جديدة وتحتاج إلى تكوين. ويتم تحديد مؤشرات التكوين من خلال ما يلي:

👉 تحليل مؤشرات التنظيم: ونقصد بها فحص الجوانب التنظيمية والإدارية بهدف تحديد المواقع التي تحتاج إلى جهود تكوينية، ونوع التكوين اللازم لها.

👉 تحليل مؤشرات الوظيفة: ويتضمن إجراءات تحليل معمق لاحتياجات الوظيفة والمشاكل المحيطة بها، وكذلك دراسة تفصيلية للواجبات والمهارات بالإضافة إلى تحليل المعارف والمهارات المفترض توفرها في شاغل الوظيفة.

👉 تحليل مؤشرات الموظف: ويراد بها تحليل كافة المؤشرات التي تعكس ما هو متوفر لديه من معارف ومهارات بغرض التعرف على نواحي الضعف فيها.

👉 تحليل مؤشرات العمل الجماعي: ونعني بها دراسة أهداف الجماعة ومعاييرها ومدى تماسكها ومدى ممارسة أعضائها لروح الفريق، وكذلك أسلوب الاتصال المستخدم فيما بينهم.

- إقرار الأهمية النسبية لكل مجال من مجالات القصور في الأداء وتحديد أولويات التكوينية وفقا للإمكانات المتاحة.

- تحديد الاحتياجات التكوينية المطلوبة من حيث عدد الأشخاص اللازم تكوينهم ونوع التكوين اللازم بالإضافة إلى تحديد فترات التدريب (Johnson Kast and Rosenzweig, 1973, p144).

2.2.8 - المرحلة الثانية: تصميم البرامج التكوينية

وتتضمن هذه المرحلة العمليات التالية:

- تحديد الأهداف التكوينية: للكل برنامج وتمثل النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها حيث يتم تصميمها وإقرارها مقدما، وترتبط هذه الأهداف بالاحتياجات التكوينية التي تم تقييمها وتحديدها مسبقا، ويمكن تقسيم الأهداف إلى:

➔ أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات لأجل المحافظة على معدلات الكفاءة وتحسين مستويات الأداء.

➔ أهداف سلوكية مرتبطة باتجاهات المتدرب وجعلها إيجابية.

➔ أهداف حل المشاكل التي تتضمن العمل على حل مشكل عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل التي تساعد على حل هذه المشاكل.

➔ أهداف إبداعية تنطوي على السعي لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء.

وتعد عملية كتابة أهداف البرنامج التكويني عملية تقديرية يقوم فيها أشخاص مؤهلون بفحص المهام الحيوية ومقياس الأداء الوظيفي قبل صياغة الأهداف، وتعتمد فاعلية عملية التدريب إلى حد كبير على كفاءة أخصائي التدريب في اختيار وكتابة أهداف جيدة.

- محتويات البرنامج: حيث تعتبر ذات أهمية قصوى في أي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تتحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي هي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية.

- تحديد أساليب التدريب: ويعتمد أسلوب التكوين المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه، فالبرامج التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب تكوينية قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما إن للمستوى الوظيفي دورا في تحديد أسلوب التدريب المناسب فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

- اختيار المدربين: إذ أن من أهم عوامل نجاح البرامج التكوينية في الوصول إلى الأهداف المتوخاة من طرحه هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها، وغني عن القول بأن المكون لابد أن تتوفر فيه صفات شخصية تميزه عن غيره كالذكاء الفطري وسرعة البديهة، والقدرة على التعبير، والثقة بالنفس...إلخ، بالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية فإن على المكون أن يقوم

بالتحضير والإعداد الجيد للبرنامج التكويني (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2010، ص 246/221).

3.2.8 - المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التكويني

في هذه المرحلة يقع الدور الرئيسي على عاتق منسق كل برنامج من البرامج التكوينية، فهو الذي يكون مسؤولا بشكل مباشر عن عملية التنفيذ، وتتضمن هذه المرحلة النشاطات التالية:

- ترتيبات المكان: يجري منسق البرنامج الاتصالات اللازمة لحجز قاعة التكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها مراعى المساحة المطلوبة وفق عدد المشاركين وأساليب التكوين المستخدمة.

- توفير مساعدات الايضاح السمعية والبصرية: من الضروري من وجود هذه الوسائل وصلاحياتها للاستعمال، إذ أن لها دور كبير في عرض الموضوع بشكل أكثر وضوحا.

- الاتصال بالمدرّبين: يقوم منسق البرنامج بالاتصال بالمديرين وابلاغهم بالتفاصيل المتعلقة بالبرامج التكوينية، من حيث وقت بدء البرنامج وانتهائه ومواعيد الاستراحات اثناء عقد البرنامج، كما يقوم بإجراء الاتصالات اللازمة للاطمئنان إلى حضور المدرّبين في مكان التكوين في المكان المحدد.

- الاتصال بالمدرّبين: من الضروري الاتصال بالمدرّبين قبل فترة كافية لإبلاغهم أو تذكيرهم بتفاصيل البرنامج وأوقاته، وذلك لأجل ضمان وصولهم في الوقت المحدد لبدء البرنامج.

- مراقبة سير العملية التدريبية: تشمل عملية مراقبة سير العملية التكوينية ما يلي: ☞
افتتاح البرامج في بداية البرنامج التكويني وتقديم المكون من خلال استعراض موجز لسيرته الذاتية أمام المتدربين.

☞ توزيع المادة التكوينية على المشاركين، والتأكد من حصول كل متكون على النسخة المطلوبة.

☞ الاهتمام بكشف الحضور والغياب للتأكد من حضور كل متكون إلى البرنامج التكويني.

☞ تجهيز استمارات تقويم البرنامج وتوزيعها على المشاركين وجمعها منهم بعد تعبئتها.

توزيع الشهادات على المتكويين.

كتابة التقرير النهائي عن سير العملية التكوينية فيما يتعلق التكويني الذي تم تنفيذه (محفوظ أحمد جودة، 2021، ص 188).

4.2.8 - المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التكويني

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم عليه إن كان ناجحا أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها. وتسمح عملية تقييم برنامج التكوين للمشرفين بتقديم وصف دقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المنظمة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم، وعليه فإن تقييم التكوين يمكن إبرازه في أمرين هما:

تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد المتكويين.

تحديد ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

تختلف طرق تقييم برنامج التكوين من منظمة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم هذه الطرق:

- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في البرنامج: يتم ذلك بعد الانتهاء من البرنامج التكويني بحيث تقوم الإدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من البرنامج، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها:

👉 تقارير المشرفين على البرنامج من ناحية انتظام المتكويين ومدى تناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي يحتويها البرنامج.

👉 المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص برنامج التكوين.

- طريقة قياس التغير في السلوك: حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

👉 أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر من التالي ذكرهم وهم: المكون، المرفوس، المشرف المباشر وزملاء المتكون،

👉 ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

- الطريقة التجريبية: لإجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل، فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالا والعكس صحيح (سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، 20...، ص ص 122/123).

ويعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقويم فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء، ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها، كما تتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.

9. عناصر عملية تقييم الأداء

يركز الأداء الوظيفي على "تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها، وتحقيق الأهداف يمكن أن يفهم في اتجاه مباشر ونقصه به النتائج، أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج ونقصه بها العمل (أو طريقة انجاز العمل) (عتيقة حرايرية، 2012، ص 113)، ولتثمين وتقدير هذا العمل نحتاج إلى عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، والتي تعتبر نظام مركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1.9- تحديد الغرض: وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنواتج العمل وقيمه النهائية. فالتكيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء. فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم

الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

2.9- خطوات عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد: ككل العمليات الإدارية تتم عملية قياس وتقويم وفق خطة محددة تخضع لمعايير الكلفة في الوقت والفعالية، ولأن عملية التقويم من أصعب هذه العمليات وأكثرها تعقيدا فقد حاول الباحثون والممارسون ضبطها في مجموعة خطوات أو مراحل، وفي هذا الإطار ظهرت الاتجاهات التالية:
أ. الاتجاه الذي يحدد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي في أربع خطوات أساسية، كما يلي:

1. تحليل الوظائف، يتم خلال هذه المرحلة توضيح ماهية الوظيفة عن طريق استخدام نتائج تحليل الوظائف لتحديد عنوان وشروط الأداء.
2. تعريف الأداء، وتشمل تحديد مقاييس الأداء موضع الأهداف.
3. تسهيل وتشجيع الأداء، وذلك من خلال:
 - ✍ إزاحة العوائق فنجاح الأداء.
 - ✍ ضخ الموارد الكافية التي تضمن الأداء.
 - ✍ حسن اختيار الأفراد لإنجاز الأداء المميز.
 - ✍ أما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية، وفي الوقت المناسب (أي مباشرة بعد انجاز الأفراد للأداء المطلوب منهم).
4. مرحلة التقييم، تحديد مكان قوة ومواطن ضعف الأفراد (حسن إبراهيم بلوط، 2010، ص 362).

ب. الاتجاه الذي يحدد عملية قياس وتقويم الأداء الوظيفي في خمسة خطوات، كما يلي:
1. التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، من خلال تحليل ووصف وتصنيف وتقويم الوظائف.

2. تحديد أسس ومعايير القياس والتقويم، وإعلام المقيمين والمقومين بها، ويشترط أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين، وتقيس هذه المعايير:

- 👉 الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون وقد تؤثر على مستويات أدائهم
كالدافعية والمبادأة الحماس للعمل ...
- 👉 النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل.
- 👉 تقييم الأداء بالطرق المناسبة.
3. المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير المحددة للأداء، للتعرف على الفرق الحاصل بينهما.
4. إطلاع المرؤوسين على تقارير التقييم، ومناقشة ما جاء بها من معلومات عن أدائه.
5. اتخاذ الإجراءات المناسبة (محمد قاسم القريوتي، 2010، ص ص188/189).

ج. تحديد عملية قياس وتقييم الأداء الوظيفي في ست خطوات، كما يلي:

1. وضع التوقعات، أولى خطوات عملية التقييم، يتم فيها التعاون بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء والاتفاق فيما بينهما خلال وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، تندرج هذه المرحلة في إطار التعرف على الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، حيث توفر له المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل وبصورة مستمرة تمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
3. تقييم الأداء، يتم خلال هذه المرحلة التعرف على مستويات الأداء، والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
4. التغذية العكسية، توفر هذه المرحلة مجموعة معلومات هامة، تمكن الفرد من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، كما تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
5. اتخاذ القرارات الإدارية، وما تعلق بالترقية، والنقل، والتعيين.. إلى أخرى.
6. وضع خطط تطوير الأداء، يتم بموجب هذه المرحلة وضع خطط التطويرية، والتي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على فعالية نظام قياس وتقييم

الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل (عادل حرحوش ومؤيد السالم، 1991، ص 126/127).

10. تأثير نتائج تقييم الأداء على فعالية عملية التكوين بالمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية - الرويبة

1.10 التعريف بميدان الدراسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) مؤسسة ذات أسهم هدفها الاجتماعي التوزيع والتصدير في مجال السيارات الصناعية، يقدر رأسمالها بـ 2.2 مليار دج، حسب المجلس الوطني للتخطيط. وتعد هذه المؤسسة أهم الوحدات الإنتاجية في الجزائر في مجال صناعة السيارات الصناعية، كونها تزود المؤسسات الوطنية الإنتاجية والخدمات بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية، ووسائل النقل المتنوعة التي تقوم بإنتاجها منها (الشاحنات، الحافلات من الحجم الصغير، الحافلات من الحجم الكبير، الناقلات، قطع الغيار... إلخ) وبصفة عامة تنتج هذه المؤسسة كل السيارات الموجهة للنقل البري للأشخاص والبضائع، كما تقوم بضمان خدمات ما بعد البيع وترقيتها، وتوفير قطع غيار من تشكيلة المؤسسة في السوق، لتسهيل عملية التصليح والصيانة.

كما يُعتبر أهم إنجازها هو المشروع الألماني الجزائري، حيث تم توقيع الشراكة بين (الجزائر، الإمارات العربية المتحدة، ألمانيا) في مارس 2011، من أجل إنشاء شركة مختلطة لصناعة السيارات الصناعية، تسعى إلى تطوير الصناعة الميكانيكية الوطنية وفق معايير الجودة العالمية المطبقة من قبل شركة "مرسيدس" في مصانعها حول العالم (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة - المصادر الداخلية).

تولي المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) بالرويبة أهمية كبيرة لعملية التكوين، حيث تعتبرها أساس لتسيير كفاءاتها، ومصدر مواكبتها للتطورات التكنولوجية، ويظهر هذا الاهتمام بشكل واضح في الاتفاقية الجماعية الخاصة بهذه المؤسسة، وفي نظامها الداخلي، كما نجده في نصوص الإجراءات والمعايير الرسمية التي تتبناها المؤسسة (Les Normes & Procédures du travail)، كما يظهر اهتمام هذه المؤسسة الكبير بهذه

السياسة من خلال توفير المرافق الضرورية لتطبيقها عمليا، فهذه المؤسسة تملك معاهد للتكوين داخلية تضمن بها توفير مجموعة المعارف والمهارات المطلوبة، وسد الفجوة المعرفية التي يحتاجها العمال نتيجة التطور التكنولوجي أو لعوامل أخرى . كما تعتبر المؤسسة "التكوين" حق من حقوق العامل والتزام من طرفه، بالمشاركة في عمليات التكوين، الاتقان، والرسكلة...الخ التي تتعهد بها المؤسسة، فهي تعتبر بأن تكوين كل عامل ضروريا، ويجب عليه أن يخضع لمتابعة الدروس سواء كانت دورات (Cycle) أو ندوات (Séminaires) تقترحها عليه المؤسسة، حيث تتكلف هيئات التكوين بالمؤسسة بإعطاء المعارف الأساسية النظرية والتطبيقية للتحكم الحسن في منصب العمل بالتعليم المناسب والوسائل المكيفة، كما تسمح للعمال بالتكوين المستمر مهما كان مستواهم التكويني الأصلي، وتسعى من خلاله إلى الحصول على المهارة اللازمة للتحكم في التقنيات المهنية الجديدة وتكيف العمال مع كل منصب جديد، وضمان تعليم مستمر لهم لمواكبة التجديدات التقنية، وعند ظهور أساليب وخطط أو تجهيزات أو وسائل وطرق عمل جديدة، كما تربط تحقيق مختلف عمليات التكوين بالمعطيات والعناصر التالية:

- ☞ الاحتياجات القريبة والمتوسطة المدى،
- ☞ تحسين الإنتاج والإنتاجية بتحسين مهارات العمال،
- ☞ شكل النظام (Organigramme)،
- ☞ ربط هذين المفهومين بسياسة التوظيف، وسياسة تسيير القوة العاملة (Gestion du potentiel)،
- ☞ إعطاء أولوية التكوين، لعمال القطاعات ذات الأشغال الصعبة حتى تسهل عملية تحويلهم في حالة العجز البدني، وهذا مع احترام جميع الشروط المتعلقة بالتكوين والاستحقاق الفردي.
- وترى هذه المؤسسة بأن الاستفادة من التكوين يجب أن يخضع إلزاميا إلى إنشاء عقد ينص حتميا وبوضوح على طبيعة التكوين، المدة ومكان التكوين، التعيين عند نهاية التكوين، التزام العامل المستفيد من التكوين فيما يخص مدة وفائه للمؤسسة....،

- كما تشجع المؤسسة عمالها على التكوين من خلال مجموعة من التحفيزات على غرار العامل الذي جمع أقدمية لا تقل عن ثلاث سنوات، وتحصل بمبادرته الخاصة على شهادة من شأنها أن تهم الفروع المهنية الممارسة بالمؤسسة، يستفيد من أحكام خاصة في الترقية، وتسديد المصاريف التي كان قد دفعها عند تكوينه، كما تعتبر المؤسسة الأوقات التي تخصصها للعمال للتكوين كالتريصات، الندوات، الاعمال التكوينية، على أنها أوقات عمل وهي مدفوعة الاجر.

2.10 خصائص مجتمع البحث

جدول (1): يبين توزيع المبحوثين حسب فئات السن سن المبحوث

النسبة المئوية %	التكرار	فئة السن
6,7	4	أقل من 20 سنة
50	30	من 21 إلى 30 سنة
23,3	14	من 31 إلى 40 سنة
16,7	10	من 41 إلى 50 سنة
3,3	2	من 51 إلى 60 سنة
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 50% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة السن من (20-30) سنة، مقابل ما نسبته 23.3% من أولئك الذين يتراوح سَنهم ما بين (31-40) سنة، أما الذين يتواجدون في فئة السن (41-50) سنة فقد بلغت نسبته 16.7% من مجموع المستجوبين، في حين أن ما نسبته 6.7% من مجموعة الدراسة تنتمي إلى فئة السن التي تقل عن (20 سنة)، بينما الفئة العمرية من (51-60) فتقدر نسبته بـ 3.3% من المجتمع الإجمالي للمبحوثين.

يُلاحظ أن مجتمع البحث يتميز بتنوع تركيبة الأعمار، إلا أن فئة الشباب هي الأكثر عدداً، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على استقطاب هذه الفئة الأكثر إقبالاً على طلب العمل والمؤثرة في القطاع الإنتاجي، الذي يتطلب المجهود العضلي ورغبة الأفراد في تطوير قدراتهم من أجل تحقيق طموحاتهم، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في تعزيز التركيبة

الاجتماعية لأعضاء التنظيم بما يخدم أهداف المنظمة، ويوجهها نحو تطوير المهارات والمعارف باعتبار أن فئة الشباب أكثر الفئات قبولاً للتغيير مقارنة بالفئات الأخرى.

جدول (2): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	جنس المبحوث
80	48	ذكر
20	12	أنثى
100	60	المجموع

ننتقل بعد تقديمنا للجدول الذي يُظهر كيف يتوزع مجتمع البحث حسب فئات السن، إلى الجدول الذي يُبرز توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث أشارت نتائجه أن 80% من أفراد العينة هم من فئة الذكور مقابل 20% من المبحوثين من فئة الإناث، وهذه التركيبة الاجتماعية السائدة في هذا التنظيم تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة، المرتبط بقطاع الصناعة، والذي يتطلب خصائص فيزيولوجية معينة، وهو ما لا يستقطب كثيرا العنصر النسوي الذي لا يفضل تحمل ظروف العمل الصناعية خاصة في الورشات، هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن الخصوصيات الثقافية والاجتماعية للنسق الكلي (المجتمع الجزائري)، جعلت مثل هذا النشاط يقتصر في غالب الاحيان على فئة الذكور.

جدول (3): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي للمبحوث
26,7	16	متوسط
53,3	32	ثانوي
20	12	جامعي
100	60	المجموع

نتطرق إلى عرض معطيات الجدول أعلاه الذي يوضح كيفية توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، حيث أظهرت نتائجه أن أغلبية المبحوثين مستواهم التعليمي (ثانوي) بنسبة 53.3% من مجموع أفراد العينة، في حين أن الذين مستواهم الدراسي (متوسط) وصلت نسبتهم إلى 26.7% من مجموع المستجوبين، أما الذين مستواهم الدراسي (جامعي) فقد وصلت نسبتهم إلى 20% من النسبة الاجمالية للمبحوثين. وتعتبر هذه التركيبة الاجتماعية للفاعلين الاجتماعيين لهذا النسق مرتبطة أيضا بطبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب مستويات عليا من التكوين القاعدي.

جدول (4): يبين توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية للمبحوث	التكرار	النسبة المئوية %
تنفيذ	26	43,3
تحكم	22	36,7
إطار	12	20
المجموع	60	100

نتنقل بعد تقديمنا للجدول الذي أظهر كيفية توزيع مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية، إلى عرض الجدول الذي يبرز كيفية توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية، إذ أشارت نتائجه بأن أغلبية المبحوثين ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ بنسبة 43.3% من النسبة الاجمالية للفئات المهنية، في مقابل 36.7% من إجمالي المبحوثين الذين ينتمون إلى فئة عمال التحكم، أما الذين ينتمون لفئة الإطارات تصل نسبتهم إلى 20% من مجموع أفراد العينة، يشير هذا إلى أن المؤسسة تعتمد في نسقها الاجتماعي على التوزيع المتناسق للتقسيم التقني للعمل، إذ تحتل فئة عمال التنفيذ النسبة الكبرى، ثم تليها فئة عمال التحكم، لتأتي في الأخير فئة الاطارات، فذلك راجع لطبيعة نشاط المنظمة القائم على الإنتاج داخل الورشات الصناعية الذي يتطلب هذا التناسب في الفئات السوسيو مهنية داخل الأنساق الاجتماعية في بيئة العمل هذه.

جدول (5): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	أقدمية المبحوث
10	6	أقل من 5 سنوات
40	24	من 5-10 سنوات
26,7	16	من 11-15 سنة
8,3	5	من 16-20 سنة
8,3	5	من 21-25 سنة
6,7	4	أكثر من 25 سنة
100	60	المجموع

نواصل بعد تقديمنا للجدول الذي شرح كيفية توزيع مجتمع البحث حسب الفئات السوسيو مهنة، إلى عرض الجدول الذي يوضح كيفية توزيع المبحوثين حسب الأقدمية، الذي بينت نتائجه بأن أغلبية المبحوثين أقدميتهم في هذه المنظمة هي من الفئة التي تتراوح أعمارها (من 5 إلى 10 سنة) بنسبة تصل إلى (40%)، في مقابل (26.7%) للذين تتراوح أقدميتهم (من 11 إلى 15 سنة)، في حين أن الفئة التي تقل أقدميتهم عن (5 سنوات) فتصل نسبتهما إلى (10%) على حد سواء، بينما الذين تتراوح أقدميتهم (من 16 إلى 20 سنة) وكذلك الذين تتراوح أقدميتهم (من 21 إلى 25 سنة) تقدر نسبتهما ب(8.3%)، في حين أن الذين تزيد أقدميتهم عن (25 سنوات) تقدر نسبتهما ب(6.7%)، مما يدل على أن المؤسسة عرفت عملية توظيف كبيرة في العشرة الأخيرة، إضافة إلى التغير الكبير في التركيبة البنية الاجتماعية للفاعلين الاجتماعيين، وقد يدل ذلك على أن المؤسسة تعاني مما يسعى بدوران العمل، كما يلاحظ كذلك غياب عنصر الخبرة إذ أن الفاعلين الاجتماعيين الذين يمتلكون خبرة كبيرة هي نسبة ضئيلة جدا.

3.10. تأثير تقييم الأداء الوظيفي على فعالية عملية التكوين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – الروبية (SNVI):

التكوين نشاط انساني يمارس بأسلوب فردي أو جماعي، هدفه تحسين وتطوير المعارف ومهارات العاملين، وهو ما يتطلب توعية الموارد البشرية بأهميته واكسابهم الرغبة

والمقدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات عملهم، ومنه سنحاول فيما يأتي الكشف عن فعالية عملية التكوين في المؤسسة محل الدراسة تأثير عملية تقييم الأداء عليها.

جدول (6): يبين تلقي العمال لتكوين خلال مساهم المهي وعدد المرات التي تلقوا فيها التكوين

			النسبة المئوية %	التكرار	تلقيت تكوينا
			6, 7	4	لم ألقى
النسبة المئوية %	التكرار	عدد مرات التكوين	93,3	65	تلقيت
% 8,93	5	مرة واحدة			
% 67,86	38	مرتين			
% 23,21	13	ثلاث مرات			
			100	60	المجموع

يظهر من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة قد صرّحوا بأنهم تلقوا تكوينا خلال مساهم المهي، حيث وصلت نسبتهم إلى 93.3% من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين عبّروا على أنهم لم يتلقوا تكوينا خلال مساهم المهي قد قدّرت بنسبتهم بـ 6.7% من العدد الإجمالي لإجابات المبحوثين.

نلاحظ من النتائج الإحصائية أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية خاصة لعملية التكوين لما لها من أهمية في تحقيق متطلبات عملية الإنتاج بها، وما يفرضه التطور التقني والتكنولوجي المتزايد من ضرورة مواكبة هذه التطورات، هذ من جهة من جهة ثانية يكفل قانون العمل الجزائري حق العامل في التكوين وتطوير قدراته حتى يتمكن من أداء مهامه المطلوبة، ولهذا يؤكد أغلبية أفراد العينة أنهم تلقوا تكوينين خلال مساهم المهي، بنسبتهم وصلت 67.86% من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين عبّروا على أنهم تلقوا ثلاثة تكوينات خلال مساهم المهي قد قدّرت بنسبتهم بـ 23.21% من

مجموع المستجوبين، في حين أن الذين صرّحوا بأنهم تلقوا تكوين مرة واحدة خلال مساهمهم المهني قدرت نسبتهم بـ 8.93% من العدد الإجمالي لإجابات المبحوثين. أما بالنسبة لأفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لم يتلقوا تكويناً هلال مساهم المهني بالمؤسسة فإنهم يرجعون ذلك إلى الأسباب التي يوضحها الجدول الموالي:

جدول (7): يبين معايير اختيار المترشحين من وجهة نظر العمال الذين لم يتلقوا تكويناً

النسبة المئوية %	التكرار	معايير اختيار العمال المترشحين لتكوين
25 %	1	المحابة
50 %	2	الجهوية
25 %	1	ليس لدي تفسير
100	*4	المجموع

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين لم يتلقوا تكويناً.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة الذين لم يتلقوا تكويناً خلال مساهمهم المهني قد صرّحوا بأن سبب ذلك يعود إلى اختيار المترشحين على أساس انتمائهم الجهوي بنسبة وصلت إلى 50% من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين عبّروا على أن "المحابة" هي معيار اختيار المترشحين، وقد قدرّت بنسبتهم بـ 25% من مجموع المستجوبين، وهي نفس النسبة للذين قالوا بأنه "ليس لديهم تفسير" لسبب عدم اختيارهم لدورات تكوينية خلال مساهمهم المهني أو للمعايير التي يتم اختيار المترشحين على أساسها.

جدول (8): يبين نوع التكوين الذي تلقاه العمال خلال مساهمهم المهني

النسبة المئوية %	التكرار	نوع التكوين
75 %	42	رفع المستوى (ترقية)
19,64 %	11	تحسين مهارات
5,36 %	3	تكوين متخصص

تقييم الأداء الوظيفي كمدخل استراتيجي لتنفيذ عملية التكوين في المؤسسة الجزائرية
فاروق تبيان - نصيرة زاير

المجموع	*56	100
---------	-----	-----

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكوينا.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة قد صرّحوا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني كان بهدف رفع المستوى او الحصول على ترقية، بنسبة وصلت 75% من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين اعتبروا التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني هو تحسين مهاراتهم، وقد قدّرت بنسبتهم بـ 19.64% من مجموع المستجوبين، في حين وصلت نسبة الذين اعتبروا التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني هو تكوينا متخصصا إلى 5.36% من العدد الإجمالي لإجابات المبحوثين.

ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن من أهم دواعي التكوين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية هو الترقية إلى المنصب الأعلى، إذ يتطلب شغل المنصب الأعلى الإلمام بمتطلبات المنصب الجديد، ويتيح التكوين فرصة مناسبة للعاملين لتحقيق هذه الغاية وتمكينهم من أداء الأعمال المطلوبة منهم. كما يسمح التكوين في الغالب للأفراد من تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم لهذا تستثمر أغلب المنظمات في التكوين لتطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم لتحقيق الأهداف، وهو ما يتطلب أحيانا أخرى تكوينا متخصصا تفرضه بعض الوظائف النوعية التي تشهد تطورات تفرضها دخول تكنولوجيات جديدة أو ظهور احتياجات جديدة وهو ما تكشفه عملية تقييم الأداء النوعية.

جدول (9): يوضح علاقة التقييم بعد التكوين بمعايير اختيار المترشحين للتكوين

المجموع		التقييم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية				أسس اختيار المترشح للتكوين
		لم يتم التقييم		تم التقييم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	2	% 100	2	-	-	المستوى التعليمي
%100	39	% 94.9	37	% 5.1	2	الأقدمية
%100	14	% 92.9	13	% 7.1	1	الخبرة
%100	1	% 100	1	-	-	تقييم الأداء
%100	*56	% 94.64	53	% 05.36	3	المجموع

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكوينا.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لأفراد العينة حول علاقة التقييم بعد التكوين بمعايير اختيار المترشحين للتكوين تشير إلى أن 94.64% من مجموع المبحوثين الذين لم يتم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية تدعمها فئة العاملين الذين تم اختيارهم لتكوين على أساس اختيار المترشحين للتكوين حسب معيار المستوى التعليمي وتقييم الأداء بنسبة 100 % من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم تم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية تدعمها فئة العاملين الذين تم اختيارهم لتكوين على أساس اختيار المترشحين للتكوين حسب معيار الخبرة بنسبة 5.36 % من مجموع المستجوبين.

يرتبط نجاح أي برنامج تكويني بوضوح أهدافه وتحديدها مسبقا، كما يسمح هذا الإجراء بتقييم نتائج التكوين وفعاليتها بعد الانتهاء من العملية، لهذا تعد خطوة مهمة في نجاح العملية ككل وتقييم فعاليتها بشكل خاص، ونلاحظ من خلال النتائج تأكيد الغالبية العظمى من المبحوثين غياب التقييم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية، و هي في الواقع من المشكلات التي تؤثر في فعالية البرامج التكوينية والمتعلقة بعدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن بين أهم الوسائل المعتمدة في نتائج قياس وتقييم الأداء ونتائج التقييم بعد الانتهاء من التدريب(التكوين)، فعدم القيام بمقابلة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، بعد التقييم والتقييم، يُعيق التحديد الفعلي للاحتياجات التي يتم تحديدها وتوضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمان وتصميم لبرنامج محدد ومدربين وتنفيذ وتمويل وتقييم ناجح. (حسين أحمد الطماني، 2002، ص168 -بتصرف)

جدول (10): يبين الجهة التي تطلب التكوين

الجهة التي تطلب التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
بطلب من الرئيس المباشر	6	10,71

تقييم الأداء الوظيفي كمدخل استراتيجي لتفعيل عملية التكوين في المؤسسة الجزائرية
فاروق تيان - نصيرة زاير

بطلب منك	1	1,79
بطلب من الهيئة المستخدمة	49	87,50
المجموع	*56	% 100

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكوينا.

يظهر من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة قد صرّحوا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني جاء بطلب من الهيئة المستخدمة أي قرار من الإدارة بنسبة بلغت 87.5 % من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين عبّروا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني كان بطلب من الرئيس المباشر بنسبة قدرّت بـ 10.71 % من مجموع المستجوبين، في حين أن الذين صرحوا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني كان بطلب منهم فقد ناهزت نسبتهم 1.79 % من العدد الإجمالي لإجابات المبحوثين.

تشير مقومات عملية التكوين إلى أهمية تعدد مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتعدد معها الجهة المحددة أو تلك التي توكل لها مهمة تحديد الأفراد المعنيين بعملية التكوين، وتلعب عملية تقييم الأداء دورا مهما في هذا الاتجاه حيث تسمح هذه العملية في مبادئها للعامل باقتراح حاجاته من التدريب، سيما ما تعلق بالتكوين النوعي الذي يفرضه بعض التخصصات التي تشهد تطورات متسارعة سيما تكنولوجيات الاعلام والاتصال ومجال البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية والصناعية وغيرها، كما يساهم المشرف أو القائم على عملية التقييم من جهته على تقديم اقتراحاته حول الاحتياجات التدريبية للأفراد بناءً على مخرجات عملية التقييم والتوصيات الملحقة بها، فيما يبقى لتقدير الإدارة أو الهيئة المستخدمة الدور الأساسي في هذه العملية لأنه يقوم على تقدير احتياجات المؤسسة من المهارات والقدرات التي تحتاجها لتحقيق أهدافها وفق اقتراحات المشرفين واحتياجات الأفراد مع مراعاة إمكانيات المؤسسة في التوفيق بين هذه المتطلبات، من هنا تظهر الدور المهم والتأثير العميق لعملية تقييم الأداء في تفعيل عملية التكوين وتأمين استثمار المنظمات في هذا الاتجاه.

جدول (11): يوضح علاقة تناسب محتوى برامج التكوين مع المنصب المشغول مع التقييم بعد الانتهاء من التكوين

المجموع		تناسب محتوى برامج التكوين مع المنصب المشغول				التقييم بعد الانتهاء من الدورة التكوينية
		لا يتناسب		يتناسب		
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	3	33.3 %	1	66.7 %	2	تم التقييم
100%	53	60.4 %	32	39.6 %	21	لم يتم التقييم
100%	*56	58.9 %	33	41.1 %	23	المجموع

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكويناً.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لأفراد العينة حول علاقة تناسب محتوى برامج التكوين مع المنصب المشغول مع التقييم بعد الانتهاء من التكوين تشير إلى أن 58.9% من مجموع المبحوثين الذين صرحوا بعدم تناسب محتوى التكوين مع المنصب المشغول تدعمها فئة العاملين الذين لم يتم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بنسبة 60.4% من مجموع المبحوثين، بينما كانت إجابات الذين صرحوا بتناسب محتوى التكوين مع المنصب المشغول بنسبة 41.1% من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين تم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بنسبة 66.7% من مجموع أفراد العينة.

من أهم العوامل التي يمكنها أن تساهم في تفعيل عملية التدريب إضافة إلى ما سبق، تناسب محتوى البرامج التكوينية مع متطلبات المنصب المشغول، لذلك فإن قصور البيانات التي تستند إليها عملية التكوين وعجز نظم المعلومات في المساعدة على تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية لعدم الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في جميع المعلومات ومعالجتها (لأسباب التي تم توضيحها في النقاط السابقة)، بالإضافة إلى نقص وعي المدير المختص أو مسؤول عن عملية التكوين بأهمية مثل هذه المعلومات لنجاح العملية، خاصة ما تعلق بمتطلبات المنصب المشغول، يتسبب هذا الوضع في حدوث أخطاء في تحديث الاحتياجات التدريبية، حيث يمكن أن يكون هذا الاحتياج التدريبي بعيد

أو مخالف لما هو موجود في الواقع من متطلبات المنصب الوظيفي، وهي الوضعية التي تنسب في اخضاع موظف لتدريب لا يتناسب مع مؤهلاته وتخصصه وطموحه ودوافعه، وقد يكون السبب وراء ضعف فعالية نتائج عملية التكوين.

جدول (12): يوضح علاقة مساعدة التكوين على التقليل من نسبة الأخطاء المهنية مع التقييم بعد الانتهاء من التكوين

المجموع		ساعدك التكوين على التقليل من نسبة أخطائك المهنية				التقييم بعد الانتهاء من الدورة التكوينية
		لم يساعدني		ساعدني		
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	3	-	-	100%	3	تم تقييمي
100%	53	73.6%	39	26.4%	14	لم يتم تقييمي
100%	*56	69.6%	39	30.4%	17	المجموع

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكوينًا.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لأفراد العينة حول علاقة مساعدة التكوين الذي تلقونه على التقليل من نسبة الأخطاء المهنية مع التقييم بعد الانتهاء من التكوين تشير إلى أن 69.6 % من مجموع المبحوثين صرحوا بأن التكوين الذي تلقونه لم يساعدهم على التقليل من نسبة الأخطاء المهنية تدعمها فئة العاملين الذين لم يتم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بنسبة 73.6 % من مجموع أفراد العينة، بينما كانت نسبة إجابات الأفراد الذين ساعدهم تلقي التكوين على التقليل من نسبة الأخطاء المهنية بنسبة 30.4 % من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين تم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بنسبة 100 % من مجموع المستجوبين،

عملية تكوين وتدريب الموارد البشرية عملية مستمرة سواء قبل الخدمة أو أثناءها، حيث يُزود التدريب الفرد بمعارف ومهارات ضمن منهاج محدد قبل إلحاقه بالعمل، أما التدريب أثناء الخدمة فيكون فيه التدريب بالأساس لتلبية حاجة العمل، هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، من هنا يمكن القول بأهمية إعداد برامج تكوينية تنبع من الاحتياجات الحقيقية

التي تسمح بالمساعدة على التقليل من نسبة الأخطاء المهنية من أجل تعزيز الأثر، لكن ضعف انتقال الأثر اقتصر على إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف (حسين أحمد الطماني، 2002، ص169- بتصرف)، لماذا؟ لأن التدريب له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية، ولأن التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في سلوك الفرد وذهنته واتجاهاته لمقابلة الاحتياجات فيها يكون السبب عائدا لإحدى المدخلات من مدربين أو الوقت أو الأسلوب أو محتوى البرنامج و غيرها، كما قد يكون سببه غياب التغذية العكسية التي توجهها بشكل مهم نظام تقييم أداء وظيفي فعال يتدخل بشكل واضح على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد أو احتياجات المؤسسة من الكفاءات والمهارات المطلوبة، تزيد من قيمة كل هذا تقييم الحصيلة بعد الانتهاء من الدورة التكوينية.

جدول (13): يوضح علاقة مساهمة التكوين في تحسين الأداء مع التقييم بعد الانتهاء من التكوين

المجموع		مساهمة التكوين الذي تلقيته في تحسين أدائك				التقييم بعد الانتهاء من الدورة التكوينية
		لم يساهم		ساهم		
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	3	66.67%	02	33.33%	1	تم تقييمي
100%	53	67.92%	36	32.08%	17	لم يتم تقييمي
100%	*56	67.86%	38	32.14%	18	المجموع

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكوينا.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام لأفراد العينة حول علاقة مساهمة التكوين الذي تلقونه في تحسين الأداء مع التقييم بعد الانتهاء من التكوين تشير إلى أن 67.86% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن التكوين الذي تلقونه لم يساهم في تحسين أدائهم تدعما فئة العاملين الذين لم يتم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بنسبة 67.92 % من مجموع أفراد العينة، بينما كانت نسبة إجابات الأفراد الذين ساهم التكوين في تحسين

أدائهم بنسبة 32.14 % من مجموع المستجوبين تدعمها فئة العاملين الذين تم تقييمهم بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بنسبة 33.33 % من مجموع المستجوبين، نستنتج من هذه النتائج أن مُجرد تطبيق المؤسسات لنظم التدريب والتكوين لا يعني بالضرورة تحقيق هذه النظم والبرامج لأهدافها خاصة ما تعلق بتطوير وتحسين أداء العاملين، إذ يتطلب الأمر الإلتزام بالمبادئ والشروط التي تضمن نجاحها سيما التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية، وعدم الاهتمام بالتعجيل بتطبيق البرامج التكوينية على حساب الوقت اللازم لتحديد الفعلي للاحتياجات، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية إشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والاهتمام بمقترحاتهم و آرائهم عن المهارات والمعلومات والطرق التي تساعد على تقديم أفضل أداء لوظائفهم بهدف تعزيز اهتمام الأفراد بهذه البرامج التدريبية وتحقيق الاستفادة القصوى منها. وبالنسبة لحالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالرويبة، ورغم المقدرات المعتبرة الموجهة للبرامج التكوين لأن أن أغلب المبحوثين أجمعوا على أنها لم تسمح لهم بتحسين أدائهم، بسبب مجموعة من المشكلات التي تواجه عملية التكوين خاصة غياب التقييم (التغذية العكسية) حول استفادة الأفراد من البرامج التكوينية المقررة مع تكرار نفس البرامج التكوينية بغض النظر عن الاحتياجات الحقيقية، التي يمكن أن تساهم في تفعيلها نتائج قياس وتقييم الأداء الفعال الذي يسمح بدوره للأفراد المعنيين بالمشاركة بدورهم في تقدير وتحديد هذه الاحتياجات، وهو ما يمكن أن يساهم في تعزيز اهتمام الأفراد بالتكوين والتدريب والاستفادة منها. وفي سؤال حول كيف ساهم التكوين في تحسين أدائهم؟ كشفت النتائج عما يلي:

جدول (14): يبين كيف ساهم التكوين في تحسين الأداء

ساهم التكوين في:	التكرار	النسبة المئوية %
تحسين معارفك	14	77.78
تحسين علاقتك بزملائك	1	5.56
تطوير أساليب عملك	3	16.66
المجموع	*18	% 100

* المجموع أقل من أفراد العينة لأن الاجابات تعني فقط الذين تلقوا تكوينًا.



يظهر من نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة قد صرّحوا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني قد ساهم في تحسين أدائهم من خلال تحسين معارفهم بنسبة وصلت 77.78% من مجموع أفراد العينة، بينما كانت إجابات المبحوثين الذين عبّروا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني قد ساهم في تحسين أدائهم من خلال تطوير أساليب عملهم بنسبة قدرّت بـ 16.66% من مجموع المستجوبين، في حين أن الذين صرّحوا بأن التكوين الذي تلقوه خلال مساهمهم المهني قد ساهم في تحسين أدائهم من خلال تحسين علاقتهم بزملائهم قد بلغت نسبة 5.55% من العدد الإجمالي لإجابات المبحوثين.

نلاحظ في البداية أن 18 مبحوثاً فقط أجابوا عن هذا السؤال من مجموع أفراد العينة الذين تلقوا تكويناً أي بنسبة 32.14% من مجموع المستجوبين، وهي نسبة ضعيفة إذا ما قُرنت بتكلفة العملية والأهداف المرجو تحقيقها.

. خاتمة:

تعمل المنظمات على اختلاف نشاطها على تطوير وتنمية مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها المرجوة، ويعتبر التكوين والتدريب من أهم الأساليب المتبعة لتحقيق ذلك، لكن هذه العملية تحتاج إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة فعالة وفعالية، لذلك تلجأ المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق هذه الغايات إلى البحث عن المداخل المناسبة، ومن أهمها الاعتماد على نتائج تقييم أداء الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية، ثم العمل على تقييم المكتسبات بعد انتهاء البرنامج، حيث تهدف عملية التقييم هنا إلى قياس مدى تحقيق البرنامج التكويني للأهداف المسطرة ومدى نجاحه في تلبية الاحتياجات التكوينية، وما عاد من نفع مقابل وما كلفته الأنشطة التكوينية من نفقات مالية وجهد ووقت. وتتم هذه العملية مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني.

وقد كشفت هذه الدراسة على مجموعة من المشكلات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة في عملية التكوين، نحددها في التالي:

- عدم تناسب التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية،
- حدوث أخطاء في تحديث الاحتياجات التدريبية وأن الاحتياج التدريبي يخالف ما هو موجود في الواقع،
- قصور البيانات التي يستند إليها التدريب في المؤسسة بسبب قصور نظم المعلومات المعتمدة لعدم أخذها بالأساليب الحديثة سيما الاعتماد على نتائج تقييم الأداء،
- تكرار نفس البرامج التدريبية دون تقييم فعاليتها،
- عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية بسبب عدم مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وكما أكدته الدراسة فإن سبب وجود هذه المشكلات هو بالأساس غياب الطرق والأساليب العلمية التي توجه عملية التكوين نحو تحقيق أهدافها، خاصة ما تعلق بإعتماد نتائج تقييم الاداء الوظيفي للأفراد في تحديد الاحتياجات الحقيقية، وتدعيم هذا الإجراء بتقييم رد الفعل من المتكونين والمعلومات التي اكتسبوها، وتغيير سلوكياتهم والنتائج الفعلية في الأداء. وهذا يتطلب في الواقع توفر جملة من الشروط التي يجب احترامها أثناء التطبيق نعرضها في شكل اقتراحات، فيما يأتي:

☞ الحرص على أن تتم عملية التقييم بطريقة شاملة من خلال إشراك المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونين والمتكونين، بأسلوب هادف ومبني على أساس تسمح بتجميع المعلومات والبيانات اللازمة من أجل اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها واكتشاف نواحي القصور وتطويرها،

☞ الإهتمام بالتعديلات الجوهرية في المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة والفعلية للاحتياجات التكوينية، كتعديل التوقيت الزمني للبرنامج إذا لزم الأمر والارتقاء بالنواحي الإدارية إذا ظهر أي قصور فيها،

☞ العمل على تعديل وتطوير نظام قياس (أو الاختبارات) وأسس تقييم المتكونين، لأنها معيار لما تم نقله من معلومات ومهارات للمتكونين، ومقدار استيعابهم لها، حيث

توصي الدراسات الحديثة بالتركيز على هذه العناصر الأربعة: ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج، إذا أريد قياس النتائج المحققة بدقة وموضوعية.
👉 والقيام بتطوير أو تعديلات أخرى في زيادة كفاءة وفاعلية برنامج التكوين، وقد أصبحت.

👉 ضرورة تحديد معايير تقييم البرنامج التكويني مسبقا وقبل البدء في عملية التكوين، حيث تمثل هذه المعايير في الواقع الأهداف التكوينية وتكشف عن قابلية تحققها.

👉 تمكننا طرق تقييم برنامج التكوين من الوصول إلى الحكم الموضوعي على فعالية عملية التكوين، ذلك باستعانة بمختلف الأساليب واستراتيجيات التقييم المتاحة من ملاحظة الاختبار، الاستبيان، والمقابلة.

. قائمة المراجع:

- Harhoush Adel, Al-Salem Moayad(2005), **Human Resources Management**, Economy Press.
- Tartar Ahmed (2001), **Economic rationalization of production capacities in the Algerian organization**, Ben Aknoun, Algeria, University Publications Office.
- Ali Muhammad Abdel-Wahhab(1975), **Personnel Management**, Cairo, Egypt, Ain Al-Shams Library.
- CHERRINGTON-DAVIDS J (1995); **The management of humanes resources**; 4th edition; New jersey, USA, Englewood cliffs.
- Ballout, Hassan Ibrahim (2002), **Strategic human resource management from a strategic perspective**, 1st edition, Beirut, Lebanon, Arab Renaissance House.
- HERAIRIA, Atika(2012), **The Problem of Performance Evaluation of Individuels in the Algerian Organizations: Theoretical dimensions and reality of application**, Ph.D, Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Algiers2, Algeria,.
- Al-Tamani, Hussein Ahmed (2002), **Training: its concept of the effectiveness of building and evaluating training programs**, 1st edition, Dar Al Sharq Edition and Distribution.

- Johnson Kast and Rosenzweig (1973), **The theory and management of systems**, New York, USA.
- Al-Hiti, Khaled Abdul Rahim(2010), **Human Resource Management Strategic Approach**, 3rd Edition, Amman, Jordan, Dar Wael for publication and distribution.
- Joudeh, Mahfouz Ahmed(2021), **Human Resources Management**, 1st Edition, Amman, Jordan, Dar Wael for Publishing and Distribution.
- Sultan, Mohamed Saeed(1993), **Human Resources Management**, Alexandria, Egypt, University House.
- Al-Qaryouti, Muhammad Qassem(2010), **Al-Wajeez in Human Resources Management**, 1st Edition, Amman, Jordan, Dar Wael.
- Nabhan, Musa(2004), **Basics of Measurement in Behavioral Sciences**, 1st edition, Amman, Jordan, Al-Shorouk Publishing House.
- Shehadeh, Nazmi and Others(2000), **Human Resources Management**, 1st Edition, Amman, Jordan, Dar Al-Safaa for Publishing and Distribution.
- Hassan, Rawya(2020), **Human Resources Management: A Future Vision**, Alexandria, Egypt, University House for Publishing, Distribution and Printing.
- Abbas, Suhaila Muhammad and Ali, Hussein Ali (2008), **Human Resource Management**, third edition, Amman, Jordan, Dar Waal for publishing and distribution.
- Hashim, Zaki Muhammad(1989), **Human Resource Management**, Kuwait, Kuwait University.