

التكوين وأثره على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية

الأستاذ: عمر بلخير حماد

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

جامعة سعيدية.

ملخص: يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لماله من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية و أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في الكفاية الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذ الدول. و بحثنا هنا بعرض إلى أهمية العملية التكوينية في المؤسسة و مساهمتها في تطوير أداء العمال و الرفع من مردوديتها الاقتصادية و هذا بالإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يساهم التكوين في تطوير ورفع أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ؟

وتتل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء العامل، حيث يهدف التكوين إلى تزويد للتكوينين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة للتجدة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل انجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية .

الكلمات المفصاحية: التكوين ، الموارد البشرية ، الأداء ، تقييم وقياس الأداء.

Résumé : La formation représente dans notre époque un sujet clé dans le domaine administratif en raison de sa corrélation avec la productivité et le développement des ressources humaines. Nous avons discuté l'importance du processus de formation de l'organisation et de sa contribution au développement de la performance des travailleurs et du développement de l'économie et de la rentabilité au sein de l'entreprise. De ses arguments nous allons tenter de répondre à la problématique suivante: Comment la formation peut contribuer la performance des travailleurs au sein de l'organisation ? Le niveau de performance de l'organisation vise essentiellement à fournir des informations pertinentes et des compétences adéquates.

Mots clés : La formation - les ressources humaines - la performance - de la performance L'évaluation et la mesure

مقدمة:

عرف الاقتصاد خلال الربع الأخير من القرن العشرين تزايد كبير في أهمية تكوين الموارد البشرية باعتبارها من أهم المصادر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة. ومع تزايد هذه الأهمية تزايد الإنفاق على مساهمات هذا النشاط ونطاق النور الذي يلعبه في تحقيق أهداف التنظيم¹. ويعتبر التكوين ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال² وتمتد وظيفة التكوين والتنمية الإدارية للعمال في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية وأهم مقومات التنمية بحيث تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي تربط مباشرة بالعمال كونه إنسان والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى³.

فالتكوين هو: " عملية تطوير السلوك الشخصي للعمال في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من اجل تحقيق الأداء المرغوب"⁴ ويعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعمال، كما انه يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، و يؤدي في حد ذاته إلى تحقيق عدد من الفوائد لمختلف المؤسسات.

I. الأسس العلمية لعملية تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أمثن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق فهي عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للعمال المتكون وتلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل حديثة لمواكبة التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين أداء العمال للمهام المطلوب⁵.

● المفاهيم الأساسية للتكوين:

يعتبر التكوين من أكثر الوظائف المهمة لإدارة العمال في مختلف المؤسسات الكبيرة والصغيرة وفي جميع الأنشطة وذلك لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء.

✓ مفهوم التكوين:

يعرف التكوين الموارد البشرية بأنه: "مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو للمستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال، وفقا لنظام تقوم الأداء".⁶ وهناك من يعرفه بأنه: "عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة العمال، تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك باكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة".⁷ والتكوين هو: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل للمهارات والقدرات لدى العامل، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع كفاءته وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها".⁸

✓ أهمية وظيفة التكوين:

تكمن أهمية التكوين في كونه نشاط، يهتم بتزويد العمال بالمعارف والمهارات والتغيير الإيجابي للسلوك والاتجاهات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.

➤ أهمية التكوين على مستوى العمال المتكويين بالمؤسسة:

- التكوين يساهم المتكويين في زيادة معارفه وتنمية مهاراته لأداء عملهم بكفاءة، ومنحه فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى.⁹
- التكوين يخلق الدافعية نحو العمل لدى المتكويين وشعوره بالرضا ويعمل على منح حوافز إيجابية.¹⁰
- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك العمال.¹¹

➤ أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- التكوين يوفر للمؤسسة عناصر بشرية مكونة ومؤهلة، للقيام بمهام وظيفتها قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
- التكوين يحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويخفض نفقات العمل.
- التكوين يدفع المؤسسة على قيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع.
- التكوين يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال.¹²

➤ أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية:

- يساهم التكوين في التطوير العلاقات الإنسانية داخل العمل وذلك قصد تكييف الجهود وتوجيهها وتحقيق الأهداف المرسومة ويؤدي التكوين الفعال إلى:¹³

- * تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- * تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- * تقنين العلاقة بين الإدارة والأعمال.

✓ أنواع التكوين:

إن التكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والمهدف حسب المواقف التكوينية المحددة. وتصنف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:

➤ التكوين من حيث المكان :

1. التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):

وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها. ويتميز التكوين داخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة.¹⁴

2. التكوين الخارجي (خارج المؤسسة) :

ويتضمن إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكويين التقاء بعامل من جهات عمل مختلفة. وتحمل المؤسسة نفقات إضافية.¹⁵

➤ التكوين من حيث الزمان:

1. التكوين قبل الالتحاق بالعمل:

ويهدف إلى إعداد العمال عمليا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويشمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل.¹⁶

2. التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):

إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل العامل وإحاطته بأحدث التطورات التي تجرد في المجالات اختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل¹⁷ ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة¹⁸.

➤ التكوين من حيث الهدف:

إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب والطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبهذا فإن أنواع التكوين من حيث الهدف الذي ترحوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية وهي التكوين لتحديد المعلومات، تكوين المهارات، التكوين السلوكي والتكوين للترقية والتكوين الإنعاشي.¹⁹

➤ التكوين من حيث التطبيق:

1. التكوين النظري:

ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش ، ويسعى المحاضرون من خلالها إلى إيصال للمعلومات إلى المتكون²⁰.

2. التكوين العملي:

يتم هذا النوع من التكوين غالبا في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية، أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

➤ التكوين من حيث عدد المتكونين:

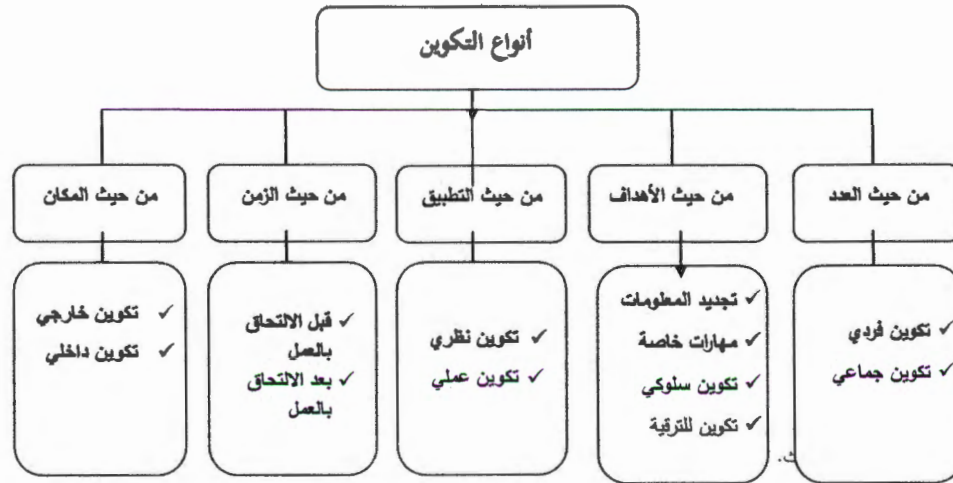
1. التكوين الفردي:

يعتمد على الأسلوب الفردي ويتم فيه تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترفيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا.

2. التكوين الجماعي:

يعتمد هذا التكوين على الأسلوب الجماعي في التكوين، وهو التحاق مجموعة من العمال المراد تكوينها جميعا في مراكز تكوينية متخصصة.²¹ ويمكن تلخيص أنواع التكوين في الشكل التالي:

الشكل (2-3) أنواع التكوين



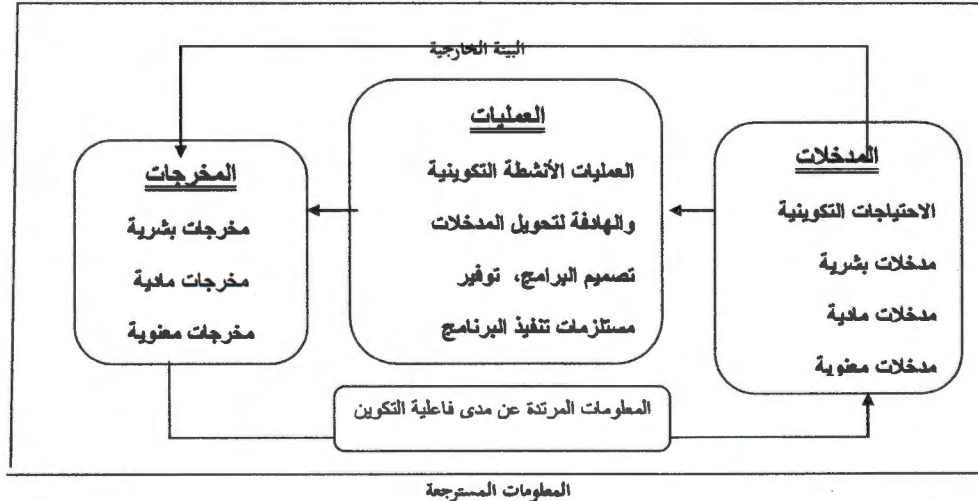
• منظومة التكوين:

- إن الفكرة الأساسية لمنظومة التكوين هي: " ذلك الكيان أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء للتناخلة تتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقة تأثير مستمرة ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة".²²
- والتكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها وأهمها:
- 1- أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام تسيير الموارد البشرية.
 - 2- أن نظام التكوين متكامل ذاتيا يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل.
 - 3- أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية.²³

✓ عناصر النظام التكويني:

- يتكون النظام التكويني من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى أن هناك عناصر أخرى مكملة للعناصر الرئيسية وهي الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والبيئة المحيطة بها، والمعلومات المرتدة.
1. مدخلات التكوين: هي الأجزاء التي يراد إخضاعها لعمليات محددة لتحويلها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب مع رغبات النظام وأهدافه.
 2. عمليات التكوين: وهي جميع الأنشطة والعمليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها وإنتاج الخدمات المطلوبة ومتابعة وتقييم نتائجها على مدى رضاه العملاء عنها.
 3. مخرجات التكوين: إن مخرجات نظام التكوين هي النتائج التي يتوصل إليها التكوين إلى تحقيقها وتقديم العملاء في شكل خدمات تكوينية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء ، والمخرجات هي المنتج النهائي الذي يفرزه التكوين للبيئة.
 4. البيئة: تمارس التكوين نشاطه وسط بيئة معينة بما فيها من فرص ومعوقات على السواء والتي تحيط بالمؤسسة ، تتأثر بها وتؤثر فيها، تأخذ منها وتعطيها.
 5. المعلومات المسترجعة (التغذية العكسية): تتمثل في المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التكوينية التي تقوم بها والتي تعتبر مؤشرا يساعد المؤسسة في تعديل وتطوير برامجها التكوينية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها.
- وانطلاقا مما سبق ذكره، وتلخيصا لهذا العنصر يمكن وضع الشكل التالي:

منظومة التكوين



المصدر: إعداد الباحث

● مراحل العملية التكوينية:

تعتبر مراحل العملية التكوينية أساسية ومرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن التفات فيهما، والتكوين يصمم وفق الاحتياجات التكوينية الفعلية للعمال، وهنا يترتب عليه تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية، وتصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها.²⁴ كما تتضمن العملية التكوينية للمراحل التالية: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، مرحلة التكوين (تخطيط وتنظيم وتنفيذ التكوين)، مرحلة التقييم (تقوم) البرنامج التكويني.

✓ مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "مجموع الثغرات والتطوير المطلوب لإحداثه في معلومات ومهارات العمال قصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة"²⁵. وإن تحديد الاحتياجات التكوينية يكون بدراسة حاجة كل عامل في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فيهم ثم تعيينهم حالياً أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة²⁶ وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في:

- 1- أنها الأساس الذي تبنى عليه البرامج التكوينية ويسبق أي عمل تكويني.
 - 2- إنها المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح.
 - 3- توضح العمال المطلوب تكوينهم ونوع التكوين المطلوب عليهم ومدته.
- ومنه تعتبر عملية تحديد احتياجات التكوينية الأساس التي تبنى عليها عملية التكوين وهي الأساس لكل عناصر هذه العملية.²⁷ إن من أبرز المعوقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هو عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه.²⁸

✓ مرحلة التكوين:

هي المرحلة التي تتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ البرامج التكوينية. تعتبر عملية التخطيط للتكوين (تصميم البرامج التكوينية) من الأركان الأساسية في العملية التكوينية حيث تتضمن الخطة التكوينية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، والوسائل والأهداف التكوينية التي تسمى المؤسسة لتحقيقها. وعليه تمر عملية تصميم وتنظيم البرامج التكوينية بعدة مراحل وهي:²⁹

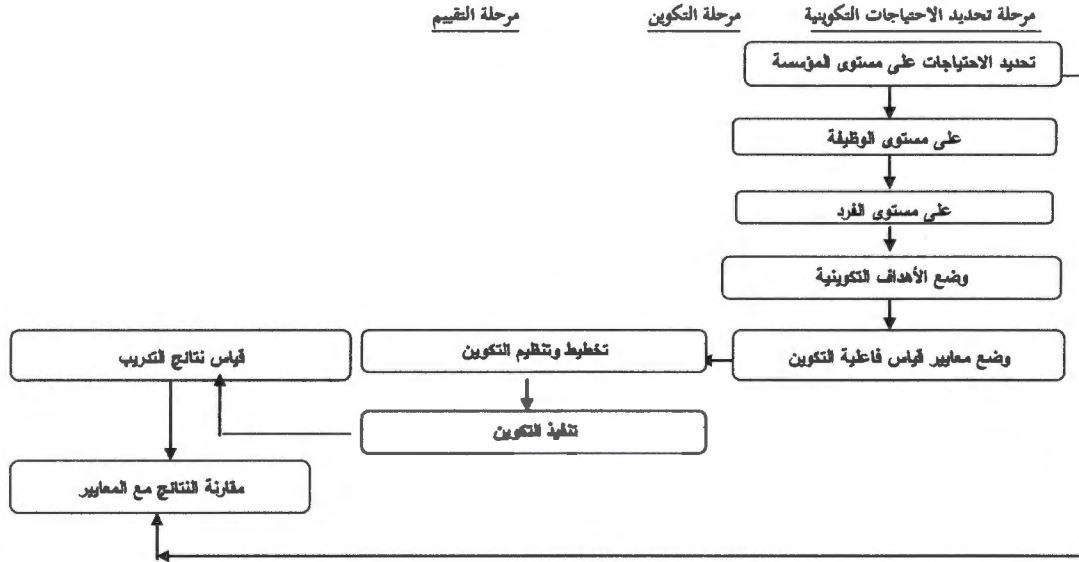
- تحديد أهداف البرامج التكوينية.
- تحديد موضوع البرنامج التكويني ونوع المهارات التي سوف يتم التكون عليها.
- اختيار أسلوب التكوين.
- اختيار المدربين.
- تحديد مكان تنفيذ البرنامج التكويني.
- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني.

✓ مرحلة تقييم البرنامج التكويني:

تقوم (تقييم) البرنامج التكويني هو: "العملية التي يتم من خلالها الكشف عن نقاط قوة وضعف البرنامج التكويني، للتأكد من مدى فعاليته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها"³⁰. ويعرف أيضاً على أنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وقياس كفاءة العمال ومدى التغيير الذي أحدثته التكوين فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"³¹. إن تقييم التكوين يمس كل جوانب العملية التدريسية حيث أنه يركز على كل من المتكويين والمتكويين والبرامج التكوينية وظروف التكوين، كما أنه يتم على مستوى كل مراحل العملية التكوينية وعلى نتائج العملية التكوينية. و تضم كل مرحلة من مراحل التكوين عدة خطوات فرعية في داخلها وتنقسم إلى أربعة مراحل وهي:³²

- التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التكويني.
- التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني.
- التقييم بعد الانتهاء من التكوين مباشرة.
- متابعة النتائج بعد انتهاء التكوين بفترة معينة.
- والشكل يبين مراحل العملية التكوينية :

مراحل العملية التكوينية



المصدر: ع صالح، م السالم، مرجع سابق، ص132.

II. أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية :

يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

• مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة"³³ ويشير مفهوم الأداء أيضا إلى "نتاج جهد معين قام ببذله عامل أو مجموعة من العمال لإنجاز عمل معين"³⁴ والأداء هو "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابذة من داخل العامل فقط ولكنه نتيجة تفاعل بين القوى الداخلية للعامل والقوى الخارجية المحيطة به"³⁵ ويعرف أيضا بأنه عبارة عن: "استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي مسمى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل"³⁶.

كما يعتبر الأداء الوظيفي الجهد الذي يبذله العامل في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في اقصر وقت واقل جهد. ويحلل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بما وذلك على مستوى العامل والجماعة والمؤسسة.

✓ تنقسم عناصر الأداء إلى ثلاث عناصر أساسية وهي:³⁷

- 1) الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2) الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
- 3) الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والمبكر التنظيمي.

وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتسكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

- ج- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- د- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

● **محددات الأداء:**

إن الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء يتطلب دراسة هذا الأداء وتفهمه والتنبؤ به تمهيدا لضبطه والتحكم به وإجراء التعديلات عليه بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المؤسسات وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء. وضمن هذا الإطار فإن العوامل المحددة للأداء تشمل فيما يلي:³⁸

- **الدوافع والحوافز:** فالدوافع عبارة عن طاقات كامنة تلعب دور في توجيه العامل باتجاه معين وفق نمط سلوكي محدد، أما الحوافز فهي مؤشرات خارجية تثير رغبة العامل بالعمل وتسهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق طموحات العمال ودوافعهم المختلفة.
- **القيم والاتجاهات:** تعتبر القيم والاتجاهات من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي حيث تشمل الاتجاهات مجموعة من المفاهيم والمبادئ والمعتقدات التي يحملها العامل، أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات ويلتزم العامل بها وبمضمونها.
- **شخصية العامل:** وهي عبارة عن مجموعة من الخصائص والسلوكيات الفردية التي تعكس استجابة العامل وتكيفه مع البيئة المحيطة به.
- **دور الجماعات:** تؤثر الجماعات على أداء العامل بسبب ما تفرضه من قيود ومعايير على أدائه تدفعه إلى إتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها.

● **كفاءة الأداء:**

تعد كفاءة الأداء مطلباً أساسياً تسعى إليه المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء العامة منها أو الخاصة، والكفاءة تتجسد من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات حيث تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة للمخرجات أكبر من قيمة المدخلات، وبأن ذلك من خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية لتحقيق غايتها وأهدافها. وإن كفاءة الأداء يتم قياسها وتحديدتها من خلال إجراء عملية تقييم الأداء التي يتم بواسطتها الحصول على حقائق وبيانات عن أداء العامل لعمله مما يساعد على تحليل وتقدير مستوى الأداء المنفذ وبالتالي تحديد مدى كفاءته الفنية والعملية في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه.

فعلية إن كفاءة الأداء لا بد من التنويه إلى ناحية هامة وهي أن كفاءة أداء المؤسسة ينظر إليها من ناحيتين هما :

- أداء المؤسسة ككل: إذ يتم قياس أداء المؤسسة من خلال مؤشرات عديدة أهمها العائد على الاستثمار أو مدى جودة الخدمات المقدمة للزبائن التي تلبى طموحاتهم ورغباتهم.
- أداء العمال فيه: إذ يقيس كفاءة العمال من خلال مؤشرات عديدة منها (معدلات الأداء-معدلات دوران العمل-معدلات الغياب... الخ)

III. قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

إن قياس أداء العمال هي عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العمال خلال فترة زمنية معينة محددة ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العمال على اكتشاف الطاقات والإمكانيات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العمال والمشرفين والمدبرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل.

● **مفهوم قياس وتقييم الأداء:**

إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادي وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة ، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى وهنا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

وتقييم الأداء هو " عملية وضع معايير للأداء يتم وفقا لها تقييم أداء الموارد البشرية في سبيل اتخاذ قرارات معينة تتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية أو تقرير الحوافز أو زيادة الأجور... الخ، إضافة لدورة في تشديد القرارات الخاصة بتحسين الأداء المستقبلي " .

إن أهمية تقييم أداء العمال فيما يلي:³⁹

- يسهم تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة الإجراءات المستخدمة في اختيار العمال حيث يكشف عما إذا كان العامل المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته.

- تعد نتائج تقييم مؤشرا هاما على مدى استفادة العمال من برامج التكوين التي خصصوا لها خلال فترة زمنية معينة.
 - ينسى تقييم الأداء كفاءة الرؤساء لان قيس وتقييم الأداء يقتضي ملاحظة سلوك مروضيهم أثناء عملهم، والتعرف بشكل مستمر على مقدور المتقدم الذي طرا على آدائهم وهذا من شأنه تنمية القدرة على التقدير والحكم السليم على الأمور.
 - بين تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المؤسسة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل .
 - إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.⁴⁰
 - مستويات قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:
- توجد عدة تسميات لتقييم الأداء تختلف تبعا للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق للمفكرين للأداء ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاث مستويات وهي:⁴¹

1) تقييم الأداء على مستوى الكلي للمؤسسة:

- إن من أهم العناصر التي تغطي بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:
- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية للمخرجات وكميتها ، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل ، الأرباح ، رضا العمال ، العملاء.
 - **الكفاءة:** وتتضمن المائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، معدل دوران المخزون، للمبيعات لكل عامل ، استغلال العمالة المهنية... الخ.
 - **التقدم في العمل:** ويشمل للمقاييس المرحلية للنتائج ، الخطوات الفرعية للمشروعات... الخ.

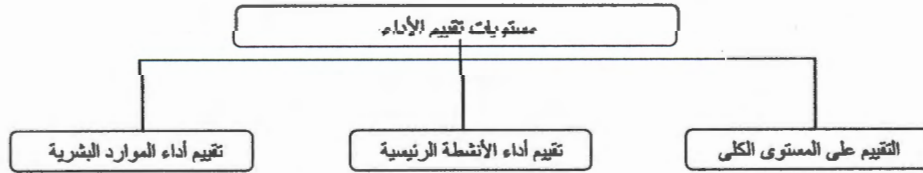
2) تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة ، والتي تشمل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج ، التمويل ، التسويق، والموارد البشرية.

3) تقييم أداء الموارد البشرية:

- يعتبر المورد البشري أهم مورد رضا في المؤسسة ، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق ، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحققت هدف للموارد البشرية بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء للموارد البشرية في أهم النقاط التالية:
- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العمال و يجب أن يكون نظام تقييم أداء العمال وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
 - التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
 - تكوين القائمين بالتقييم تدريبها كفايا على استخدام نظم وأساليب التقييم وغاذجه.
 - يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.
 - يجب تزويد العمال بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية آدائهم ومستوى هذا الأداء .

والشكل يبين مستويات قياس وتقييم الأداء:



المصدر: زهر ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعمال، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص15.

• خطوات عملية قياس وتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف تقييم أداء العمال لكننا نستطيع وضع الخطوات العامة لهذه الخطوات ومن أبرز هذه الخطوات ما يلي:

1- تحديد معايير الأداء :

معايير الأداء هي عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد الأداء الدستور أو القانون الداخلي للتعرف عليه الرؤساء أو المرؤوسين لتحديد الكيفية التي تشوب الأداء. ويكمن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغير في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تكرر السلبيات وتحوّل إلى سلوك وظيفي لدى العمال يصعب تغييره.⁴²

2- مناقشة معايير التقييم مع العمال:

بعد تحديد للمعايير الأزمنة للأداء الفعلي لابد من توضيحها للعمال لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، وهنا يتوجب وجود تغذية راجعة من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. وإن مناقشة معايير التقييم مع العمال تساعد كثيرا على تحقيق صلاحية عملية التقييم.⁴³

3- قياس الأداء:

إن القيام بهذه الخطوة يتم من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات وغالبا ما تستخدم لتبليغ الأداء الفعلي وهي:⁴⁴

- ملاحظة أداء العمال.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفهية.
- التقرير المكتوبة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير:

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور الهامة في هذه الخطوة هي إمكانية المتقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل وكذلك قناعة العامل بهذه النتيجة.

5- مناقشة نتائج التقييم مع العمال:

لا يكفي أن يعرف العمال نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه ومن الضروري أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المتقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه. كما وإن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي ومن خلال هذه المناقشة يستطيع العامل الوقوف على جوانب القوة والضعف في أدائه والعمل مستقبلا على تنمية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

6- اتخاذ القرارات الإدارية (إجراءات تصحيحية):

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، والنوع الثاني من التصحيح للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات بحيث تحلّل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك. وتتمثل القرارات الإدارية الوظيفية الناتجة عن تقييم الأداء بتوجيهات عديدة منها: تقويم سياسة الاختيار والتكوين، النقل، الفصل، إعادة التكييف الوظيفي، الترقية... الخ.⁴⁵

7- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

إن أهمية هذه الخطوة يكمن في عدم الوصول إلى النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا. ففي هذه المرحلة يقوم المدير بتحديد جوانب التطوير الممكنة وقد تحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:⁴⁶

- الجانب الفني.
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أي علاقات العمل.
- رفع كفاءة الاتصالات.
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

- توقيت العمل وتنظيمه.

خاتمة:

إن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناء على ما يشمله العمل من أعباء ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد العامل من زيادة إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء العامل استحقاقه من الترقية والأجور والحوافز والتكوين بأشكالها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم للعامل ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء نشاط مستمر يشمل العمال بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية . كما أنه عملية تقييم الأداء من ناحية رقابية تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط . لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاغتلاء الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور، وبالمقابل توفر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية العمال والمؤسسة ككل.

إن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية العامل والمؤسسة معا. ⁴⁷ لابد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود العامل والعملية التكوينية ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العامل مقابل تميزه وتفانيه في عمل والشكل التالي يبين دورة نظام تقييم الأداء.

المراجع:

- 1- مرسي، جمال الدين محمد، دراسة تحليلية لجودة خدمة التدريب، مجلة أفاق جديدة سنة ثمانية عشر العدد الأول والثاني، جامعة المنوفية، 2000، ص 18.
- 2- الحلبي، حسن، تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، 1973، ص: 14-25.
- 3- عبد البقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، للركز العالمي، القاهرة، 2002، ص: 207.
- 4 - Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004, p.260.
- 5- فريد فهمي زيلرة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط 5، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، 2006، ص 565.
- 6 - Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, lmc Fourth, Ed, America 1995, p.245.
- 7- عبد الرحمن الخاهر، أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقب للنشر والتأليف، ط1، الرياض، السعودية، 1991، ص 10.
- 8- عمر عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1996، ص 233.
- 9- خالد عبد الرحيم الحيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص 90-95.
- 10- عساف ومحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 123.
- 11- عمر العقيلي، مرجع سابق، ص 236.
- 12- مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004، ص 12.
- 13- سهيلة عيسى، وعلى علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2003، ص 111.
- 14 -Marcel R, Van der Klink, Jan N. Streumer, Effectiveness of on-the-job training, Journal of European Industrial Training, vol 26. Issue, 2/3/4. P196.
- 15 - Mathwes, B, and Ueno, A. Quality Training: Finding from A European Survey, The TQM Magazine, vol 13, No1. p 35.
- 16 -Robbins, S, and Coulter, M., Management, Pearson Prentice Hall, p.295.
- 17- عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص 12.
- 18- محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط1، 2010، ص 143.
- 19 -Hughes, A., and Mussnug, K, Designing Effective Employee Training Programs, Training for Quality; Vol 5, No2.1993. P 52.
- 20- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 105-109.
- 21- محضو كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص 143.
- 22 Graham T & Bennett, Human Resource Management, Eighth Edition, Lomman Group UK Ltd, London, 1995. p.231.
- 23- حسين الدوري، "الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، مطبعة القاهرة، 1976، ص 128.
- 24- يوسف قبيلان، أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص 100.
- 25- احمد الخطيب، ورداح الخطيب، حقائق تدريبية، دار المستقبل والتوزيع، عمان الأردن، 1997. ص 12.
- 26 - L. Bibby, S. Austin, D. Bouchlaghem, The impact of a design management training initiative on project performance, Engineering, Construction and Architectural Management. Vol 13. issue 1. p 7-26.
- 27- هدى صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 1993. ص 98.
- 28 -Robert O. Brinkerhoff, increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability, Industrial and Commercial Training, Vol 38. Issue6. 2006. p.302.
- 29 - Raymond J. Stone, Human Resource Management, 4 th ed., John Wiley & Sons, Sydney, 2002 p.263
- 30 - Rachel Meller, Roger Mann, Effective training – it's the thought that counts, Industrial and Commercial Training, Vol33 . Issue1, 2001 P.12
- 31- عادل الصالح، ومؤيد السالم، مرجع سابق، ص 130.
- 32- احمد كليب، الاحتياجات التدريبية، إيمرال، للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص 18.
- 33 - John P. Wilson and Steven Western, Performance appraisal: an obstacle to training and development?, Career Development International, Vol6 Issue2, 2001. p.93.

- 34 - Pauline Connolly and Geraldine McGing, High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol19., Issue3.2007.P201.
- 35- محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط2، ص19-20.
- 36 -P. Castka, C.J. Bamber, J.M. Sharp, P. Belohoubek .Factors affecting successful implementation of high performance teams, *Team Performance Management*, Vol7, Issue.8/7,2001 P123.
- 37- محمد عميرة، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، 2003. ص49.
- 38- مرسي اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان ، الاردن، 1999. ص57.
- 39- سليمان الفارس وأخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق سورية، 2000، ص200.
- 40- فلاح حسن عنادي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2000. ص233.
- 41- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر، 2001 ، ص 91.
- 42- محمد عبد الغني هلال، مرجع سابق، ص95.
- 43 - Jill Cook, Alf Crossman, Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, Vol19, Issue. 5-,2004P.526 .
- 44- سهيلة هباس وعلى على، مرجع سابق، ص246.
- 45- عادل صالح ومؤيد سالم، مرجع سابق، ص107.
- 46 - United States Office of Personnel Management, A Handbook for Measuring Employee Performance:Aligning Employee Performance Plans with Organizational Goals. *Workforce Compensation and Performance Service*.2001
- 47- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر:النداء الجامعية، 2005 ، ص75