

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de La Recherche Scientifique
Université Ain Témouchent Belhadj Bouchaib
Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales
Vice –Décanat chargé de la Post-Graduation
De la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
نيابة الكلية المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

القسم: العلوم الاجتماعية
الميدان: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم النفس
التخصص: علم النفس عمل وتنظيم

محاضرات في تحليل الفرد

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم النفس عمل وتنظيم

من إعداد: د. سمية سعدون
الرتبة: أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2023-2024

تقديم:

تشمل هذه المطبوعة مجموعة من المحاضرات التعليمية، أُلقيت خلال السداسي السادس، كدعم بيداغوجي لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم النفس تخصص: عمل وتنظيم.

فالحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة لا يمكن دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها، وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها، وهذا طبعا وفق الاعتماد على كافة الأطراف المعنية وخاصة العنصر البشري، الذي يعتبر المحرك الرئيسي لعملية الانتاج.

فامتلاك المورد البشري للفعالية والكفاءات، بالإضافة إلى المجهودات . المادية والمعنوية . القيمة التي تبذلها المنظمة يجعلها تحافظ على بقائها وتحقيقها للميزة التنافسية.

وعليه فتحليل كفاءات وقدرات هذا المورد، بالإضافة الى معرفة دوافعه واتجاهاته وكذا تقييم أدائه أصبح ضرورة حتمية ملحة من أجل التحكم في سلوكياته والسيطرة عليها.

ولأجل ذلك تم الاستعانة بمجموعة من المحاضرات تم تقديمها بصورة مبسطة ليتمكن الطالب من استيعابها.

الأستاذة: د. سعدون سمية

عين تموشنت: 2024/06/01

قائمة المحتويات:

02.....	تقديم.....
04.....	معلومات حول المقياس.....
05.....	مدخل الى تحليل الفرد.....
12.....	تحليل الكفاءات.....
21.....	تقييم الأداء.....
47.....	تحديد الاحتياجات التكوينية.....
49.....	الدافعية.....
.....	الاتجاهات.....
.....	الذكاء العاطفي.....
.....	قائمة المراجع.....
.....	الملاحق.....

معلومات حول المقياس:

اسم المقياس: تحليل الفرد

الفئة المستهدفة: سنة ثالثة علم النفس عمل وتنظيم

السداسي: السادس

الوحدة: الأساسية

الرصيد: 05

المعامل: 02

التوقيت: ساعة ونصف محاضرة + ساعة ونصف تطبيق

المكتسبات القبلية: يتوقع من الطالب المقبل على دراسة المقياس أن يكون على دراية مسبقة بـ:

- مبادئ عامة في علم النفس عمل وتنظيم.
- مبادئ عامة في السلوك التنظيمي.
- أسس وقواعد تحليل العمل.

طريقة التقييم: امتحان + تقييم مستمر

محاضرة: مدخل الى تحليل الفرد

مفهوم تحليل الفرد:

قياس تقدير مختلف خصائص الفرد، جسمية أو عقلية أو معرفية أو انفعالية أو شخصية لتعرف مدى صلاحيته لعمل معين ومناسبه له.

ومن اجل الحصول على طلبات التعيين تلجأ المؤسسات إلى الإعلان في النشرات والمجلات، ومن خلال الوسائل السمعية والمرئية، ومن قبل الموظفين في المنظمة في البحث عن موظفين جدد.

وأكثر العمال كفاءة هم من تم تحويلهم بوساطة أفراد آخرين أو شركات أخرى، أو من يبحثون بأنفسهم عن أعمال مناسبة، هم أقل عرضة للاستقالة ممن يتم تعيينهم بوساطة النشرات والإعلانات.

ولكن نجاح أو فشل إعلانات التوظيف يعتمد على نوع الوظيفة أو المهنة، وعلى قدرتها على الوصول إلى الفئة المناسبة من العاملين.

فتقديم صورة واقعية عن المهنة لطالب العمل يؤدي إلى زيادة الإخلاص للمؤسسة وزيادة الرضا المهني.

أهداف تحليل الفرد:

يهدف تحليل الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أداءه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعهم الوظيفية والشخصية.

أهم الخصائص في عملية تحليل الفرد:

- الخصائص الجسمية: الصحة العامة، الوزن، الأمراض، جوانب العجز المظهر الخارجي...
- الخصائص العقلية: الذكاء، الذاكرة، الاستعدادات، القدرات.
- الخصائص الحسية والحركية: مهارة الأصابع، حدة الإبصار، السمع، التأزر بين العين واليد.
- الخصائص النفسية: الانبساط والانطواء، المثابرة، تحمل المسؤولية، الميول والتفضيلات، النضج الانفعالي.
- الخلفية الأكاديمية والخبرات: المؤهل العلمي، الخبرات، التدريب نوعه ومدته.

أدوات ووسائل تحليل الفرد:

1- ممارسة العمل تحت الاختبار:

تعين راغب العمل لفترة معينة تحت الاختبار، ومن ثم يتم تقديم تقرير بمدى صلاحيته أو عدمه للعمل.

مميزاتها:

- إمكانية الحكم على مدى صلاحية الفرد من خلال مواقف فعلية في العمل.
- الحكم على علاقات الفرد الاجتماعية مع زملاء العمل بمواقف فعلية أيضاً.
- التعرف على مدى ما يتمتع به الفرد من نضج انفعالي وخصائص واستعدادات من خلال ملاحظته في مواقف العمل.

عيوبها:

- يزيغ الفرد من حقيقة نفسه حتى تمر فترة الاختبار.
- تقييم الفرد يخضع للذاتية من قبل المشرفين.
- عدم وجود محكات وأسس واضحة محددة لا خلاف عليها (اختلاف المقيمين)

- حصول بعض الأضرار من قبل الموظف الجديد، قبل التأكد من صلاحيته للعمل.

البيانات المسجلة سابقاً بملفات عن الفرد:

يتم من خلالها التعرف على إمكانات الفرد النفسية والاجتماعية والعقلية والتحصيلية (الشهادات الدراسية، الشهادات المرضية، الجوائز والتحقيقات، ونتائج بعض الاختبارات والمقاييس النفسية) وأفضل ما تكون في حالة النقل من مؤسسة إلى أخرى، وهامة أيضاً للوزارات بشأن الترقية والإعارة.

مميزاتها:

- الكثير من البيانات ناتجة عن مواقف فعلية واقعية وليست متخيلة.
- تتحقق فيها الموضوعية وعدم التحيز مثل: الشهادات، نتائج الاختبارات.

من عيوبها:

- هناك من البيانات قد سجل في مواقف تختلف عن مواقف العمل الجديد وخاصة مع اختلاف العمل.
- جزء من البيانات يخضع للذاتية من قبل المدير فقد يكتب تقرير بعدم صلاحية الفرد لأنها ليس على علاقة إيجابية معه بغض النظر فيما إذا كان جيد أم لا.

بيانات طلب الالتحاق بالعمل:

نماذج خاصة بكل مؤسسة ولكن يتضمن بنود أساسية (بيانات شخصية مختلفة). فهو طلب استخدام أولي وسريع لفرز طالبي العمل وإبعاد الذين يتضح عدم صلاحيتهم. كما توضع في النموذج بنود لها علاقة بالنجاح أو الفشل في الأعمال الموجودة في مؤسسة العمل مثل المؤهلات الدراسية والخبرة.

مميزاته:

- بياناته موضوعية محددة لا تحتمل الاختلاف في وجهات النظر (وجود مستندات رسمية).
- سهولة استخدامه لا يأخذ وقت طويل وهي الوسيلة الأولى لقبول الفرد أو استبعاده.

ومن عيوبه:

إن طالب شغل الوظيفة قد يذكر بيانات عن نفسه مرغوبة للعمل غير موجودة فيه. إلا أن تقديم المستندات يمكن من تجاوز هذه النقطة.

- صعوبة تفسير المعلومات وتقييمها من خلال طلبات الالتحاق وخاصة في حالة المفاضلة بين فردين يتميز كل واحد منهم بميزة مهمة لنجاح في أداء العمل (مستوى عال من التعليم مع خبرة قليلة أو العكس).

- طلبات العمل الموزونة: والتي تأخذ بموجبها كل معلومة من طالب العمل قيمة رقمية تمثل أهمية النجاح أو الفشل في أداء الوظيفة، وذلك من خلال ارتباط المعلومة بمتغير الأداء الناجح (التعلم والخبرة السابقة)

- وكثير من منظمات العمل تضع نماذج طلبات الالتحاق بالعمل يتضمن معلومات بشكل عام بعيداً عن البيانات الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى التحيز أو التمييز.

- وهناك طلبات الالتحاق تسمى المعلومات الديموغرافية تشبه الأولى إلا أنها تتضمن بنود تتناول التعليم، والخبرة العملية، واسئلة عن الميول والهوايات...وغالباً تستخدم لانتقاء الأفراد في الوظائف العليا.

المقابلة:

أكثر الوسائل استخداماً في تحليل الفرد وتعتمد على مهارة القائم بتحليل الفرد، إلا أنها ليست هي الأفضل من ناحية الصدق والثبات، وذلك يرجع إلى الطريقة العشوائية في إجراءها.

أهداف المقابلة:

- استكمال المعلومات الناقصة التي تم جمعها بوسائل أخرى.
- تزويد طالب العمل بمعلومات عن العمل.
- وسيلة اتصال مباشرة بين مؤسسة العمل وفئة معينة من الجمهور.

عيوبها:

- تكون الأسئلة بلا ضوابط بحيث تختلف من متقدم إلى أخرى.
- بعض المقابلين قد يقومون بمعظم الحديث.
- يختلف المقابلون في أحكامهم على الفرد طالب العمل.
- التحيز في الحكم على الفرد، والتأثر بين الأفراد بعد إجراء المقابلة مع شخص ممتاز أو شخص سيئ.
- فشل المقابلة في التنبؤ بمدى نجاح في المهنة، بسبب عدم موافاة المعلومات التي نحصل عليها فحصول الفرد على تقييم إيجابي قد يعود إلى نجاحه في تقديم نفسه.

شروط تحسين المقابلة:

- 1- ضرورة إجراء مقابلات منظمة بتوجيه الأسئلة نفسها إلى جميع المتقدمين.
- 2- أن تكون أسئلة المقابلة مرتبطة بالمهنة.
- 3- تطوير مقاييس لتصحيح استجابات طالبي العمل.
- 4- أن يقوم بإجراء المقابلة خبراء تلقوا تدريباً خاصاً في هذا المجال.
- 5- اشتراك عدد من المقابلين في اللقاء الواحد.
- 6- الاستفادة من وقت المقابلة بفاعلية وعدم طرح أسئلة يمكن أن الحصول عليها من طلب الالتحاق أو السيرة الذاتية.

أنواع المقابلة:

- 1- المقابلة المقننة: أن تتم مع كل الأفراد بطريقة موحدة وتتضمن أسئلة غير قابلة للتغيير.
- 2- المقابلة غير المنظمة: لا تكون هناك موضوعات محددة مسبقاً، فهي أشبه بالتداعي الحر، تهدف إلى معرفة خصائص الفرد البعيدة ذات التأثير في توجيه سلوكه.
- 3- المقابلة المنظمة: تحديد الموضوعات مسبقاً التي تدور حولها المقابلة، تاركاً الأسئلة وفقاً لظروف المقابلة، فهي تمتاز بالتحديد والمرونة في الانتقال من موضوع إلى آخر.

الاختبارات النفسية:

من ميزاتها:

- إعطاء الصفة التي يقيسها الاختبار درجة كمية.
- توافر درجة من الموضوعية.

تصنيف الاختبارات:

- أ- طبقاً لطبيعة الخاصية أو الصفة المقاسة (ذكاء، استعداد لفظي، مكاني...).
 - ب- طبقاً لطبيعة الاستجابة: (لفظية، وأدائية).
 - ج- تحديد زمن الاستجابة (اختبارات سرعة، اختبارات القوة).
 - د- طبقاً لطريقة التطبيق (فردي، جماعي).
- تستخدم في انتقاء العاملين: وذلك لأنها تتمتع بالصدق والثبات، وهناك طرائق متعددة لتقدير الثبات (إعادة الاختبار، أسلوب الصور المتكافئة- اختبارين متماثلين وحساب الارتباط، الاتساق الداخلي: كل عنصر من عناصره يقيس ذات السلوك).

الصدق: صدق المضمون، وصدق المحك: ارتباط بين درجات الأفراد على الاختبار وأحد معايير النجاح في الأداء المهني-الإنتاج، والجودة-.

الصدق التلازمي. ايجاد معامل الارتباط بين درجات العاملين على الاختبار ودرجاتهم على معيار آخر.

أنواع الاختبارات في انتقاء الأفراد في العمل:

- اختبارات القدرات المعرفية.

- اختبارات القدرات الميكانيكية. (تشغيل الآلات والهندسة).

-اختبارات القدرات الحركية والحسية (تقيس حركة الأيدي والأصابع).

-اختبارات المهارات والمعارف المهنية: كتابية، كفاءة في استخدام الحاسوب، المهارة المهنية وتكون باستخدام

عينات من العمل لقياس قدرة طالب العمل على أداء واجبات قصيرة وضرورية في المهنة.

- اختبارات الشخصية. للقيادة.

- اختبار كشف الكذب.

- تحليل خط اليد.

- خطابات التوصية، من عيوبها التحيز في طلب التوصيات من أشخاص معروفين لدينا. كثير من

المؤسسات تمنع من إصدار هذا النوع من التوصيات.

قرارات اختيار الأفراد:

اختيار الفرد المناسب من بين عدد من المتقدمين للعمل، بعد جمع المعلومات من خلال الوسائل

التي ذكرت، يتم تنظيم المعلومات من أجل اتخاذ القرار بشأن الاختيار.

وحتى لا يكون اتخاذ القرار بشكل ذاتي تم تطوير أسلوب إحصائي لاختيار العاملين يعطي لكل جزء

من المعلومات وزناً أو قيمة تشير إلى قدرات الفرد في التنبؤ بالأداء الوظيفي. مستخدمة عدة طرائق

إحصائية لحساب الدرجات لدى طالبي العمل.

محاضرة: تحليل الكفاءات

- مفهوم الكفاءة:

تعرف "حمداوي وسيلة" (26:2004) الكفاءة فتقول هي: "مجموع المعارف النظرية والتطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في اطار وظائفهم، فهي توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة".

ويعرفها "توبيه وبيفتو **Noyé, D et Piveteau, J** " عن "عبد الكريم بوحفص" (56 :2010)

بأنها اظهر في موقف مهني القدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل مقبول.

ويعرف "سيد أحمد بن روان **Sid Ahmed Benraouane**" (52 :2010) الكفاءة بأنها

الخاصية الكامنة المتعلقة بالفرد، تظهر في سلوك العامل من خلال الوضعيات المختلفة، حيث تترجم إلى أفعال ملاحظة ويمكن قياسها وتنتج أداء عالي.

يعرفها "جون ماغي دوكرو وآخرون" (**Jean-marie Ducreux et all**, 2009 :155)

فيقول: «الكفاءة هي مجموع الخصائص والصفات التي تسمح للفرد بأداء عالي في المهنة، الوظيفة، أو وضعية معينة».

وتعرفها "كريستين رو **Christine Rieu**" (2008 :16) فتقول: «الكفاءة هي مجموع المعارف

المستعملة من أجل إنجاز المهام اليومية في العمل وهذا في الاطار المسموح به».

في حين يرى "لواك كادن وآخرين Loic Cadin et all" (1997: 101) أن مصطلح الكفاءة يوظف بكثرة في مجال تسيير الموارد البشرية خصوصاً، وهذا لأنه يساعد في خلق مفهوم مشترك بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتوفرة.

والكفاءة حسب مواصفة **iso 9000 :2000** هي " القدرة التي يظهرها الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ ". (قاسم أمين وابن محمد ميلود أيوب، 2012).

2. مكونات الكفاءة:

يرى " بيار موكا Pierre Moka " (2010: 228) أن الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:

المعرفة (Savoir):

ويقصد بها مجموع المعارف العامة والخاصة التي يملكها الفرد، وقد تكون هذه المعارف نظرية أو تطبيقية.

المهارات (Savoir-faire):

تعتبر من أحد عناصر الكفاءة، فهي تسمح للفرد بتطبيق معارفه النظرية في الواقع. فهي التحكم بالأدوات والمناهج التي تسمح بتحويل المعارف إلى وضعيات إجرائية.

الخصائص الشخصية (Savoir- être):

ويقصد بها الاستعداد، وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وباختصار فهي تعود إلى شخصية الفرد.

فالكفاءة مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد.



الشكل رقم - 01 - يبين خطوات تقييم الأداء حسب الهيئتي (2005)

3. خصائص الكفاءة:

يرى "قروي محمد" (2011) أن "لبلاط Leplat" يستنبط ثلاث خصائص للكفاءة وهي:

- الكفاءة غائية (هادفة): فنحن أكفاء لأجل..، وبالتالي فالكفاءة حسب

هذه الخاصية هي معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف المنشود.

- الكفاءة مـكـتسبة: فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء، وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب

الكفاءة، سواء أكان الميدان: مدرسة أو مكان عمل ، إدارة، مصنع.

- الكفاءة مفهوم افتراضي ومجرد: فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال

نتائجها وتجلياتها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها.

في حين يرى "سليل ديجو Celile Dejoux" (2001: 159) أن الكفاءة تمتاز بالخصائص

التالية:

- الكفاءة ليست متخشبة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي

والبيداغوجي لحاملها.

- الكفاءة تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته.

. مفهوم الكفاءة لم يرتبط بمفهوم ممارسة العمل، بل يشمل كل النشاطات والميادين المختلفة.

- يعبر عن كفاءة ما عن طريق تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة.

- إن الكفاءة ذات مستوى أعلى من المهارات والمعارف والقدرات والتي تشكل القاعدة لبناء هذه الكفاءة.

4. أبعاد الكفاءة ومستوياتها:

يرى "مداح عرابي الحاج" (2008) أن أبعاد الكفاءة ومستوياتها تتمثل في:

أ . أبعاد الكفاءة:

1/ الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.

2/ الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات وبقية الوحدة.

3/ كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات والاتصال وتسيير الأفراد.

4/ الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالإجراءات والطرق المستعملة.

5/ الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة، المبادئ، العادات...

6/الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.

ب . المستويات:

1/المستوى 0 : لا يملك أية معرفة.

2/المستوى 1: يملك معارف أساسية.

3/المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

4/المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات ورد فعل ملائم

لكل وضعية حسب التجربة.

5/المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة والتأقلم مع الوضعيات الجديدة.

6/المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة وحل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

7/المستوى 6: المواجهة والتحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

8/المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق والإبداع واقتراح طرق واستراتيجيات وهو معترف به

عالميا.

5. أنواع الكفاءات:

يرى كل من "كمال منصوري" و"سماح صولح" (2010: 52) بأن الباحثين اختلفوا في وضع العديد

من تصنيفات الكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة "، وهي: **Celile Dejoux** مستويات

حسب:

أ . الكفاءة الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات،

السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي، وتزويد المؤسسة

بميزة تنافسية مدعمة، كما تدعى الكفاءة الفردية ايضا الكفاءة المهنية.

ب . الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون الموجود بين الكفاءات

الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ج . الكفاءة الاستراتيجية: وهي مكون انساني نافع وناذر، يدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل

المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تقترب عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

6. عملية البحث عن الكفاءات:

يرى "محمد احمد إسماعيل" (2010) أن عملية البحث عن الكفاءات تشمل ما يلي:

أ- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: يتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التسييرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية والمعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات وكذا المؤهلات الفردية.

ب- الكشف عن الكفاءات النادرة: يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانيات عالية ونادرة

مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، ويتم هذا وفق مرحلتين؛ في المرحلة الأولى يتم تحديد مكانهم، ومجالات تخصصهم، وخبرتهم، ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي،

والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة.

ج- الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة: تهدف هذه العملية إلى البحث عن الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التسييرية للمؤسسة، وذلك بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم وإمكانياتهم، أو بسبب اشتغالهم مهام تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة، لكن في نشاطات تعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة. فهذه الكفاءات الخفية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تتقرب منه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاعة الداخلية وتحسينها، أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية، والمحافظة عليها.

7- حوصلة الكفاءات:

1.7 مفهومها:

يعرفها "دومنيك كلافيي Dominique clavier" (2007: 21) فيقول: «حوصلة الكفاءات هي أداة لخدمة مصالح المؤسسة (حاضرا ومستقبلا) والافراد».

2.7 فوائد حوصلة الكفاءات:

حسب "بيريتي جون ماري Peretti, Jean-Marie" (1996: 167) فإن فوائد حوصلة الكفاءات تتمثل في أنها:

*تسمح للعامل بقياس خبرته الشخصية والمهنية.

*تقييم المعارف المتعلقة بالعمل، التكوين، والحياة الاجتماعية.

* معرفة أحسن لمعارفه، كفاءاته، واستعداداته.

* استغلال القوى الكامنة.

* معرفة العناصر التي تساهم في تصميم المشروع الشخصي أو المهني.

* تسيير جيد للموارد الشخصية.

* تنظيم الأولويات المهنية.

* استغلال جيد للقدرات أثناء العمل.

3.8. مراحل إعداد حوصلة الكفاءات:

يرى "كلود ليموان **Claude Lemoine**" (2005: 37) أن عملة إعداد حوصلة الكفاءات

تمر بالمراحل التالية:

1. **مرحلة جمع المعلومات:** وتعتبر المرحلة التحضيرية لحوصلة الكفاءات، وتشمل المقابلات الفردية،

وتتم عن طريق:

✓ إعلام الفرد بمراحل وسيرورة الحوصلة.

✓ كسب ثقة الفرد المعني بالحوصلة.

✓ التحقق من أن المقاربة اختيارية.

✓ دراسة الطلب.

2. مرحلة التحقيق أو التقصي بالمساعدة الشخصية: وتهدف هذه المرحلة إلى التحقق من المعارف والخبرات المكتسبة والمفيدة، وتشمل هذه المرحلة:

✓دراسة المسارات السابقة.

✓تحليل المكاسب.

✓دراسة الحوافز.

✓معلومات حول المهنة.

3. مرحلة التركيب وانهاء الحوصلة: وهي المرحلة التي تتبع مرحلة التحقيق أو التقصي، وتشمل ثلاثة نشاطات أساسية:

✓ تحليل المعلومات التي جمعت من المراحل السابقة.

✓انشاء حوصلة الكفاءات.

محاضرة: تقييم الأداء

أولاً: الأداء:

1.1. تعريف الأداء:

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء طبقاً لتعدد التخصصات والاتجاهات، ومن بين التعريفات نجد أن آل شيخ عبد المجيد يرى أن كل من "بوحنية قوي" والإمام "سلمى يرجعان" إلى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني (Performance) ويعني (to Perform) أي: تأدية عمل أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط، ومن ثم فالأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعمال وظيفية من المسؤوليات والواجبات من قبل الموظف الكفؤ المدرب. (آل الشيخ، 2011، ص 32).

وحسب "راوية محمد حسن" فيمكن تعريفه على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (راوية 2000، ص 215). وعرفه "موفق حديد" على أنه: "نتيجة التفاعل بين الجهد والامكانيات وإدراك الدور" (موفق، 2000، ص 209).

ويشير "مارتوري برنارد" (Martory Bernard) بأن الأداء هو: "النتيجة النهائية للنشاط". (Martory, 2001, p. 231).

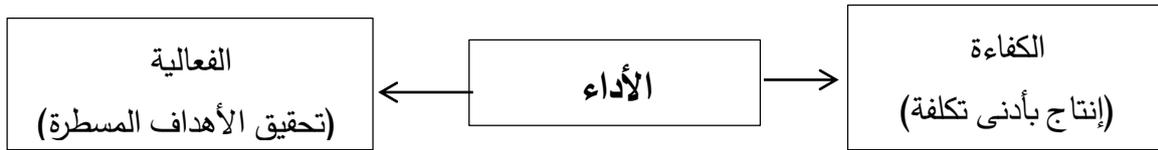
ويرى أنور سلطان أن الأداء الوظيفي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (أنور، 2003، ص 219).

كما عرفه كل من السيد الجندي عادل والبتا السعيد عادل حسب ما ذكره "مكنزي وآخرون" (Mackenzie et al) بأنه: "السلوك الفردي الذي يتم تقييمه في ضوء مدى اسهام هذا السلوك في تحقيق أهداف المؤسسة" (السيد، البتا، 2007، ص 25).

وحسب "بلمقدم فاطمة" فإن العمائرة محمد حسن يعرف الأداء على أنه: "ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند الى خلفية معرفية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين ويظهر قدرة الفرد أو عدم قدرته على أداء عمل ما" (بلمقدم، 2009، ص 11). وذلك يتطابق مع تعريف بوعطيط جلال الدين الذي عرفه بأنه: "ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة". (بوعطيط، 2009، ص 73).

ويقول "الصريرة خالد" بأن "الحوامدة والفهداوي" يريان بأن: "الأداء مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية" (الصريرة، 2011، ص 607). واعتبره لصفر رضا وفقا لما ذكره كشرود عمار على أن الأداء هو: "النتاج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد نفسه ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقاته وإمكانياته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء، فهذا الأخير إذن هو حصيلة لتفاعل المعادلة التالية: الأداء = القدرة X الرغبة، فالقدرات العالية والرغبة القوية لدى الفرد سوف تساعد على أن يكون الأداء فعالا" (لصفر، 2010، ص 10).

ويضيف كل من "مارتوري" و "كروزات" (Martory , Crozet) أن من بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، فالفعالية "L'efficacité" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي: "تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط". أما الكفاءة "L'efficience" فيقصد بها: "القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفأة هي العملية الأقل تكلفة". (Martory , Crozet, 2005, p.164)، ومنه يتضح أن الأداء يشمل مفهومين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم- 02- يوضح الأداء بين الكفاءة والفعالية حسب مارتوري وكروزات (2005)

2.1. محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل فيما بينها، وفي

هذا الصدد يميز بلوم السعيد محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، والجهد يختلف

من مهنة أو عمل إلى آخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة كم أن الجهد عادة

يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين.

ب- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة للأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، إن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها وتقريبها والرفع منها.

ج- إدراك الدور الهام: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب وبذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل. ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: محددات الأداء = الجهد X القدرات X إدراك الدور (بلوم، 2008، ص 51).

كما نجد أن الصامل ناصر يرى أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل،

ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل

وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (الصامل،

2011، ص 42).

وفي نفس الصدد تميز شامي صليحة حسب ما يراه أبو بكر مصطفى محمود أن أداء الفرد هو

محصلة لثلاثة عوامل هي:

أ - الرغبة: هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الى اشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب - القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام

المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الاضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات

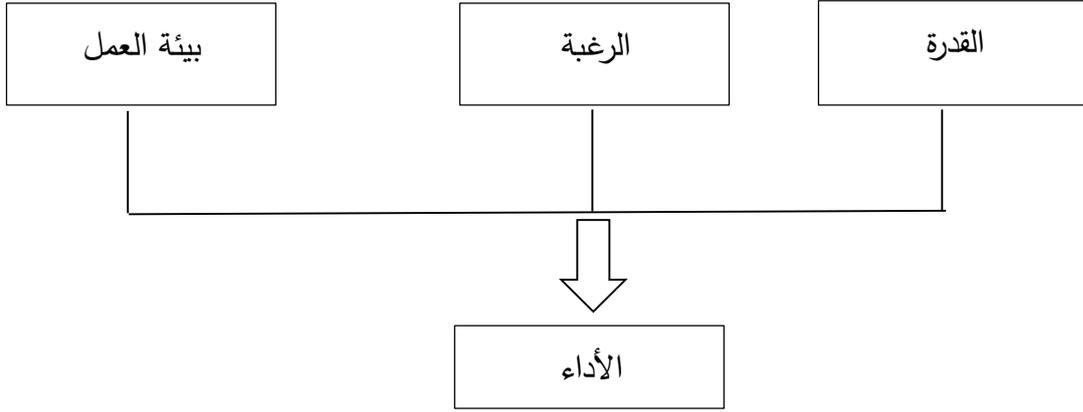
المستخدمة، وأخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين (شامي، 2010، ص 67).

ومنه يمكن صياغة المعادلات التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.



الشكل رقم - 03- يوضح محددات الأداء حسب مصطفى أحمد سيد (د.ت)

3.1. مميزات الأداء الفعال:

يرى "غياث بوفلجة" أنه حتى يكون الأداء فعالاً وناجحاً يجب أن يتوفر فيه ما يلي:

- الكفاءة العلمية.
- الاستعداد.
- التخطيط للعمل.
- تحديد الأهداف.
- العمل على تنفيذ ما هو مخطط بجد وصرامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- كما يجب على الفرد اعتماد استراتيجية مدروسة لحل مختلف المشاكل وإنجاز المهام المحددة. (غياث، 2006، ص 25).

4.1. شروط فعالية الأداءات:

يرى "غياث بوفلجة" أنه يمكن تقسيم السمات والكفاءات وأساليب التفاعل والأداء الفعال من خلال

العناصر التالية:

*** استعدادات نفسية تتمثل في:**

- الثقة بالنفس: فعدم ثقة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه.
- الدافعية للإنجاز: فالرغبة في العمل واعتماده لأسلوب لتحقيق الأهداف هو عامل مساعد على الإنجاز.
- الرغبة في تغيير الواقع: من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف هو الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن وعدم الاطمئنان الى السكون والجمود.
- أخذ الأمور بجدية: فيجب عدم التهاون في الأعمال وعدم الاعتماد على الحظ أو الاستخفاف بالأمور.
- عزيمة وإصرار: يجب الجد في السعي والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق بل يجب الإيمان بالنجاح والإصرار على تحقيقه.

*** وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لنجاح المهام: من خلال:**

- وضع أهداف وخطط بعيدة الأمد إلى جانب خطط لأهداف مرحلية.
- وضع أهداف دقيقة وواضحة محددة بطريقة إجرائية وأن تكون الهدف واقعية بحيث يمكن تحقيقها.

*** قدرات ومهارات:**

- مهارات نفسية: يتميز الفرد بشخصية متوازنة إيجابية وفعالة تسمح له بالتعامل مع المواقف الاجتماعية والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.
- مهارات اجتماعية: القدرة على الاتصال والتحكم في آلياته ومهاراته من حيث الاستماع والتعبير والتواصل.
- مهارات تقنية: يتطلب من الفرد التحكم في تقنيات ومهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.
- مهارات تصويرية: القدرة على التصور والابداع والتخطيط تفتح على الواقع والتفاعل معه.

* تهيئة ظروف وتوفير شروط نجاح المهام: من خلال:

- تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على انجاح المهام.

- توفير الوسائل والامكانيات الضرورية لإنجاح المهام.

* فعالية التدخلات، جدية في العمل، الصرامة وعدم التهاون: من خلال:

- مباشرة انجاز المهمة دون تهاون أو تأجيل.

- الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام.

- اتقان العمل بحيث يكون متميز فيه قدر من الابداع كلما أمكن.

* تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء: من خلال تقويم المراحل المنجزة والعمل على تدارك

الأخطاء (غيات، 2008، ص 74-76).

5.1. مراحل الأداء الفعال:

حسب "غيات بوفلجة" يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية:

أ- تحديد الأهداف: تتمثل هذه المرحلة في وضع أهداف بطريقة مدروسة، بحيث تكون الأهداف قابلة

للتحقيق والتنفيذ.

ب- التخطيط لإنجاز المهام: إن وضع الأهداف العامة والغايات المراد الوصول غير كاف، إذ لابد من

تحديد المراحل والخطوات التي تمر بها عمليات الانجاز مع الوقوف عند كل خطوة وكل مرحلة بالدراسة

والاستشارة عند الحاجة.

ج- توفير شروط النجاح: قبل بداية انجاز أي مهمة لابد من توفير كل شروط نجاحها من وسائل وأدوات

وخبرات، مما يساهم في انجاح المهمة والاقتصاد في الوقت والجهود المبذولة لتجسيدها.

د- الجد والالتقان في إنجاز المهام: بعد تحديد الهدف وتحديد خطوات انجازه وتوفير شروط نجاحه يجب العمل بجد لتجسيده دون تكاسل.

هـ - تقويم الأداءات: عند الانتهاء من الانجاز لابد من تقييم وتقويم الأداءات للتعرف على الايجابيات والسلبيات من أجل الاستفادة منها والعمل على تجنبها في المستقبل (غيات، 2008، ص 28).

6.1. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم ملائمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة، فإذا كان مناخ العمل غير ملائم فإن ذلك لا يساعد على أداء جيد، وفي هذا الصدد يرى مشعلي بلال بأن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن" (Howthorne) التابعة لشركة وسترن إلكتروك (Western electric) التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات:

العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ . عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في: التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء

الوظيفة وطبيعة الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب . عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة: يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها

الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور

بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

عوامل متعلقة بالمؤسسة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي

ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات

المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل

ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية

للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس

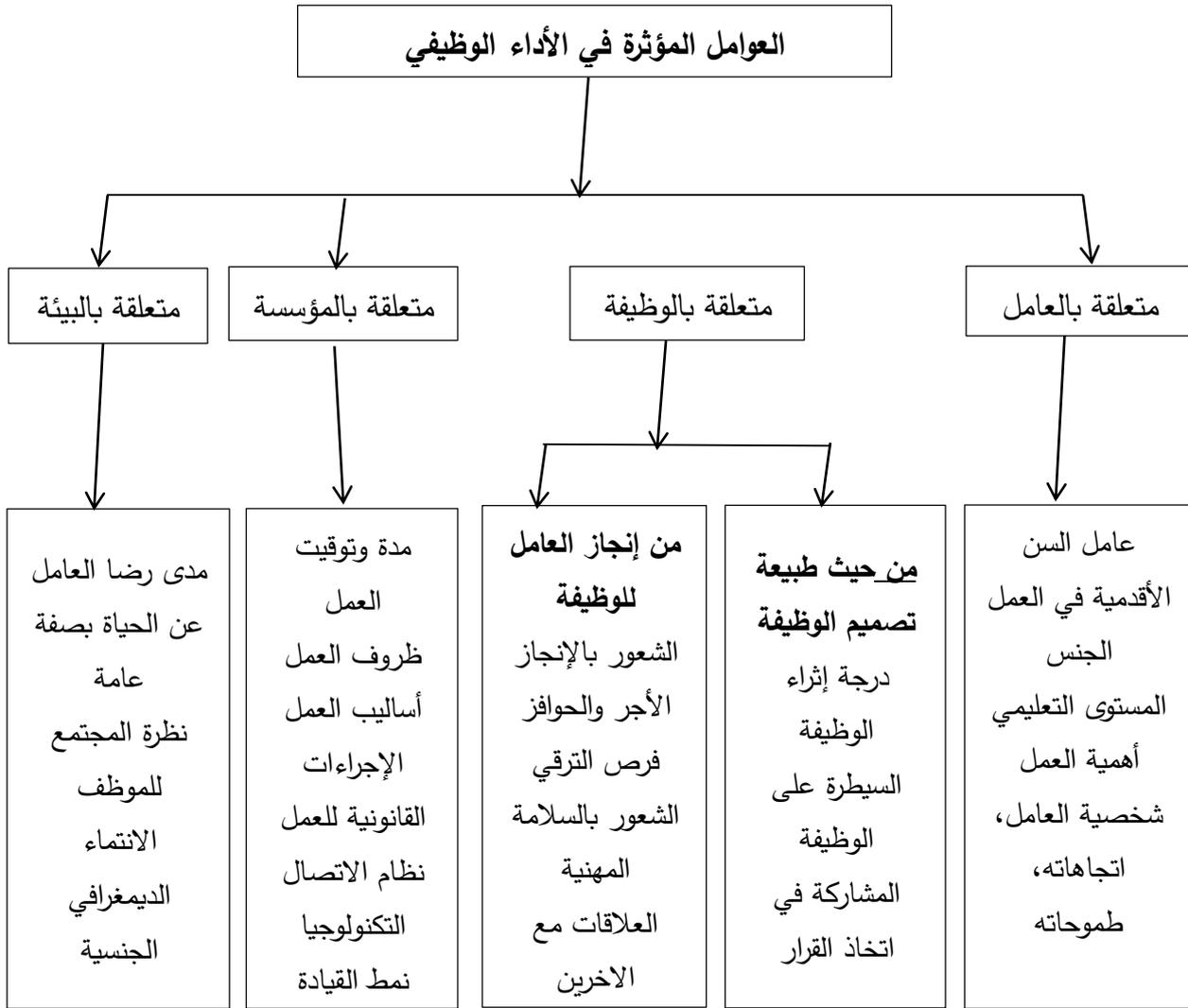
بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على

العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة

عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري)

والاختلاف في الجنسية بين العمال (مشعلي، 2011، ص 4-6).



الشكل رقم - 04- يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي حسب مشعلي بلال (2011)

ويرى "الكردي أحمد" أن من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

أ - غياب الأهداف المحددة: المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

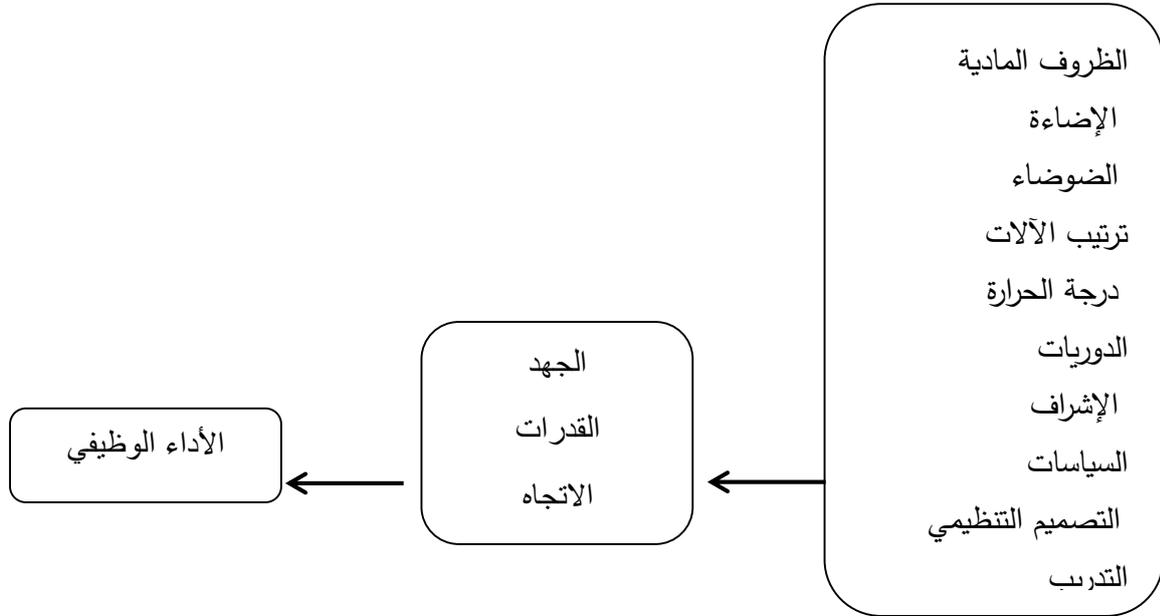
ب- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

ج- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعامين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

د- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

هـ- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (الكردي، د.ت، ص 12-13).

ويضيف راوية محمد بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل. (راوية، 2001، ص 211).



الشكل رقم -05- يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء حسب راوية محمد (2001)

7.1. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الطرق والوسائل التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المنظمة، وفي

هذا الصدد نجد أن رضا حاتم علي حسن يرى أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف: إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد

بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث

التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى: وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

الوسيلة الثانية: وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز. إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو الإدارة.

الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المنظمة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف: إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (رضا، 2003، ص 59).

2. تقييم الأداء:

1.2. تعريف تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء من أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، وبناء عليه يتم تحديد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أداء العمال، ولقد تعددت التعاريف بحيث يرى نظمي شحادة أن تقييم الأداء هو: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به" (نظمي، 2000، ص 75).

كما يرى "سيكيو وآخرون" (Sekiou et al) بأن: "نظام تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة بيئة العمل" (Sekiou et al, 2001, p. 256).

ويعرفه "بلوط حسن إبراهيم" بأنه: "العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة" (بلوط، 2002، ص 360).

ويضيف "أبو السعود محمد" أن: "عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد بشكل عام فهي لا ينظر إليها على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل: الترقية أو النقل فحسب بل يمكن أيضا استخدامها لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل" (أبو السعود، 2004، ص 06).

ويشير "المغربي عبد الفتاح" إلى أن: "تقييم الأداء يعبر عن العملية التي تقوم بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون، والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة" (المغربي، 2007، ص 259).

ويعرفه كل من درة عبد الباري والصباع زهير بأنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقاً" (درة، الصباع، 2008، ص 270).

ويرى "بن عنتر عبد الرحمن" أنه: "دراسة وتحليل الأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى". (بن عنتر، 2010، ص 64).

ويعرفه "أبو شيخة نادر" على أنه: "وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته أثناء العمل، ومن قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية" (أبو شيخة، 2010، ص 331).

2.2. أهمية عملية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعد وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العمال في المنظمة، ولقد حصر كل من "الخرشة كاسب ياسين" و"خضير كاظم حمود" الأهمية التي تتطوي عليها عملية تقييم الأداء في:

* تخطيط الموارد البشرية.

* تحسين الأداء وتطويره.

* تحديد الاحتياجات التدريبية.

* وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

* معرفة معوقات ومشاكل العمل (الخرشة، خضير، 2009، ص 152-153).

كما أن "أصيل فوزي" يرى بأن فوائد عملية تقييم الأداء تتمثل في:

- معرفة المنظمة سنويا أو نصف سنوي المستوى العام لأداء جميع موظفيها.
- إعادة توزيع مواقع العمال حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.
- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (أصيل، 2000، ص 357).

ويضيف كل من "ناصر كريم" و"الدليمي أحمد" أن تقييم الأداء يساعد في تحديد اذا ما كان من الممكن أن يستمر العامل في وظيفته هذه مستقبلا أو نقله إلى عمل آخر أكثر ملائمة لقدراته ومؤهلاته ومهاراته أو ترقيته إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية (ناصر، الدليمي، 2009، ص 173).

3.2. أهداف تقييم الأداء :

إن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفي جميع المستويات التنظيمية، وحسب حمداوي وسيلة فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال على نتائج جيدة في العمل
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب لهم.
- تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية، النقل).
- تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية: وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي... إلخ.
- مراقبة التناسب مع العمال ومتطلبات العمل: يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم (حمداوي، 2004، ص 124-125).

4.2. خصائص التقييم الجيد

إن الأداة الجيدة لتقييم الأداء الوظيفي تتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت لقياسه.
- الثبات: أي أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريبا، إن استعملت أكثر من مرة.
- التمييز: أي قدرة طريقة التقييم على التمييز بين مختلف الأداءات.
- الشمولية: أي أن يشتمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.
- البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط (غيات، 2008، ص 48-49).

5.2. مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء حسب "الهيبي عبد الرحمن" تمر بالمراحل التالية:

- وضع توقعات الأداء: وتعد أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات أداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

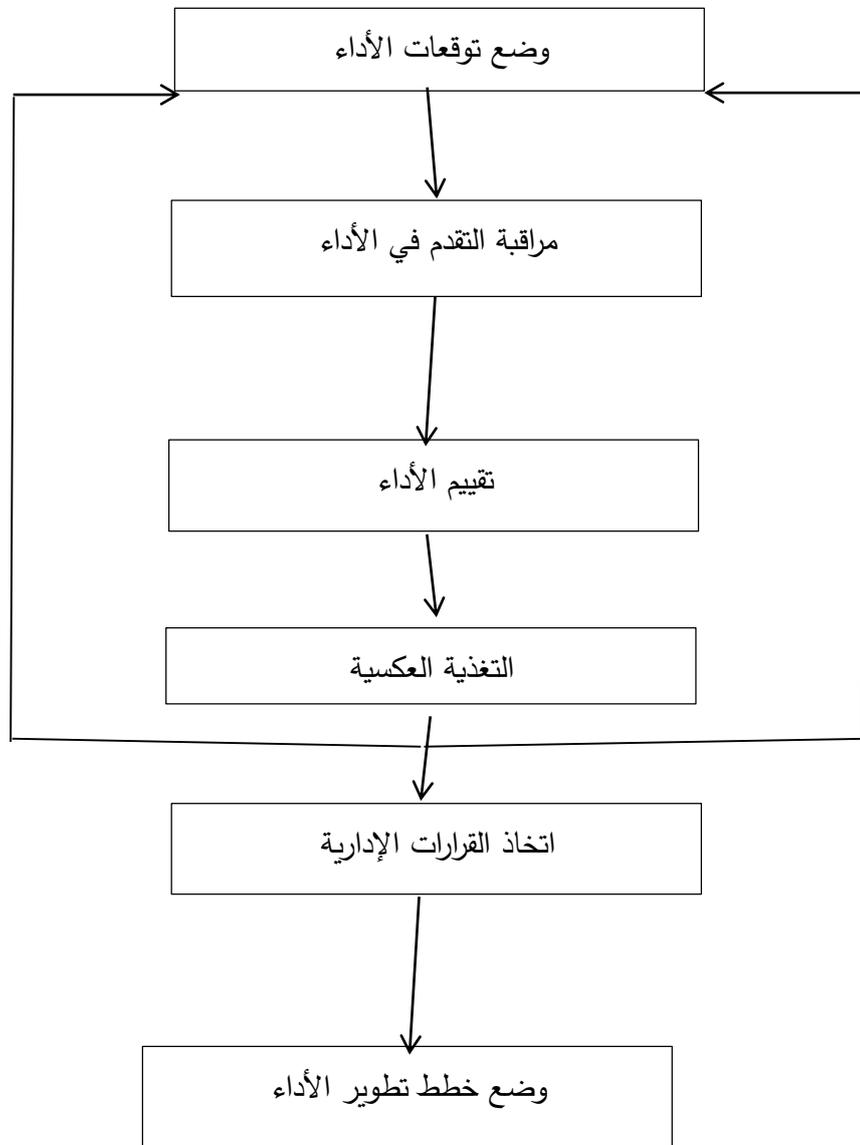
- التغذية العكسية: هي ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أداءه، ولابد للفرد أن يستوعبها المعلومات التي تحملها إليه.

- اتخاذ القرارات الإدارية: وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل...إلخ

- وضع خطط تطوير الأداء: وبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل

إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد

العامل (الهيئي، 2005، ص 206). والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء:



الشكل رقم - 06- يبين خطوات تقييم الأداء حسب الهيئي (2005)

6.2. معايير تقييم الأداء :

للقيام بعملية تقييم الأداء يتطلب مجموعة من المعايير، ويقصد "بتال كريستيان" (Batal Christian) بمعايير تقييم الأداء: "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم" (Batel, 2000, p. 90) :

في حين يرى "عقيلي عمر وصفي" أن تقييم الأداء يشتمل على ثلاث جوانب:

- أ - **معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة مثل: الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء.
- ب - **معايير تصف السلوك:** يقصد بها السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل.
- ج - **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن والعائد حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه (عقيلي، 2009، ص 410).

7.2. طرق تقييم الأداء:

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء الوظيفي ويمكن تحديدها في ما يلي:

أ- **طريقة الترتيب:** يرى عليان ربحي بأنها تعتمد على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام، إذ يتم تحديد الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه وهكذا حتى يتم ترتيب جميع العمال. وثمة صعوبة في هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العمال وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة (عليان، 2007، ص 165).

ب- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** حسب "الطائي يوسف وآخرون" فيتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العمال في إحدى الدوائر المنظمة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فإنه تكون هناك عشر مجموعات كما يلي: أ مع ب، ب مع ج، ج مع د، د مع هـ، ب مع ج، ب مع د، ج مع هـ، د مع هـ. وبعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل. وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال، كما لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلان أكفأ من فلان (الطائي وآخرون، 2006، ص 243).

ج- **طريقة القوائم:** يرى الموسوي سنان أن هذه الطريقة تعتمد على تصميم قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة (نعم)، وعلى الآخر كلمة (لا). يقوم المقيم بالتأشير على أي من أحد هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وعند الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد

وزن أو قيمة لكل إجابة مثلا نعم: درجة واحدة، لا: صفر، ويتم بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة (الموسوي، 2004، ص 178).

كما أن هذه الطريقة حسب "عليان ربحي" فإنها تتميز بسهولة إلا أن دور المقيم فيها يكون محدودا ويرتكز على إخطار الأفراد المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقيم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعية (عليان، 2007، ص 168).

د- طريقة المواقف (الوقائع) الحرجة: حسب "حرحوش عادل" و"السالم مؤيد" فيتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات العامل أثناء العمل. ويقوم المدير المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل. وعند عملية للتقييم يقوم المدير بمراجعة ملف تمهيدا لإصدار حكم على الأداء. وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم (حرحوش، السالم، 2009، ص 112). إلا أن نوري منير يرى بأن لهذه الطريقة عيوب تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب مما يضايقهم ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار وأن المشرف يحصي أخطاءهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك الدفتر الأسود الصغير (نوري، 2011، ص 172).

ن- طريقة المقالة: يرى "الخرشة كاسب ياسين" و"خضير كاظم" أن هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وارشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم:

صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا:

- كمية وجود الأداء المتحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.
- قدرته على التكيف مع العمل.

- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه (الخرشة، خضير، 2009، ص 160).

هـ- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** يرى الطائي وآخرون بأنها تعد من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين (الطائي وآخرون، 2006، ص 248).

و- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** حسب عباس محمد فبموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فمن خلال هذا المقياس يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي أنه يتم متابعة ومراقبة العمال وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقيم بسلوك العاملين (عباس، 2006، ص 153).

ويضيف "الطائي وآخرون" أن ما يميز هذه الطريقة عن سابقتها فقط أنها تركز على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة مقياس السلوكية المتدرجة يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين (الطائي وآخرون، 2006، ص 250).

ي - **طريقة الإدارة بالأهداف:** يرى "عليان ربحي" بأن هذه الطريقة تتلخص بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال، فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعية غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماما. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضا التقييم على أساس النتائج (عليان، 2007، ص 168).
ويضيف "ماهر أحمد" أن هذه الطريقة تمر بعدة خطوات هي كالآتي:

- يتم تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء على أساسها وعادة ما يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، وأن يتابع تحقيق النتائج وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس مثلا .

- عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند وقت تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية (أي التي تم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة، وتحديد الانحراف عند التنفيذ ايجابا أو سلبا (ماهر، 2007، ص 425).

8.2. مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

يمكن الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات، وفي هذا الصدد يرى غيات بوفلجة أنه يمكن

تحديد تطبيقات استعمال نتائج تقييم الأداء في ما يلي:

أ - حاجات العامل: وتتمثل في:

- معرفة ما يفكر فيه مسؤوله من حيث المردود.

- معرفة الأهداف التي سيحققها في المستقبل.

- معرفة مساره المهني ومناقشة امكانية وشروط ترقيته.

- معرفة طبيعة التكوين الاضافي الذي هو في حاجة إليه.

ب - حاجات المسؤول: وتتمثل في:

- معرفة مردود كل واحد من عماله.

- الحيازة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، الزيادة في الأجور، اقتراح

التكوين ... إلخ.

- تمكنه من تقديم توجيهات لموظفيه.
- معرفة انطباعات واتجاهات وأحاسيس ومشاكل موظفيه وهم في أعمالهم.
- ج - حاجات برامج تسيير الموارد البشرية: وتتمثل في:
 - سهولة التعيينات، وتبديل المناصب.
 - إعداد الأجور ومراجعتها وبرامج التحفيز وتحسين تنظيمها.
 - إعداد برامج الترقية.
 - إعداد برامج التكوين.
 - إنشاء بنك معلومات لمعرفة مستوى الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

د - حاجات التنظيم: وتتمثل في:

- تخطيط الاهداف.
- دراسة المناصب وتجديدها أو مراجعتها.
- مراجعة الخطط وتصحيحها (غيات، 2008، ص 46-47).

9.2. الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء:

هناك أسباب لفشل تقييم الأداء، وحسب "المرسي جمال الدين" فيمكن ايجازها فيما يلي:

- * نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- * عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- * ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- * التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- * عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة حول أدائهم.
- * عدم كفاية المواد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

* نقص المهارات والخبرات اللازمة لممارسة الصحيحة للتقييم (المرسي، 2006، ص 445).

10.2. أساليب الرفع من مصداقية التقييم:

إن تقييم الأداء يترتب عنه نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل، لذلك يجب إعطاءها حقا من

الأهمية والعمل على الرفع من مصداقيتها من خلال مجموعة من الاجراءات حصرها غياث بوفلجة في:

- اختيار الأفراد الذين بإمكانهم القيام بتقييم الأداءات، اعتمادا على خبرتهم وثقافتهم وموضوعيتهم.
- تدريب خبراء التقييم، وذلك بتبنيهم إلى الأخطاء الشائعة وطرق تجنبها، وتعويدهم على استعمال التقنيات الضرورية للتقييم.

- توفير الوسائل الضرورية للتقييم، من ذلك الاستثمارات وأجهزة التسجيل وغيرها من أدوات التي يحتاج اليها المقيم.

- اعتماد معايير اجرائية مرتبطة بالعمل، يسهل من مشاهدتها وملاحظتها وبالتالي تقييمها.
- تسهيل عملية التغذية الراجعة، وذلك من خلال تعريف العمال والمسؤولين بنتائج تقييم ومناقشتهم بموضوعية وهو ما يسمح بالتعرف على جوانب وأسباب الخطأ في التقييم إن وجدت.
- اعتماد على أكثر من أسلوب في التقييم (غياث، 2008، ص 49-50).

محاضرة: تحديد الإحتياجات:

يعرف "مدحت محمد" الحاجة التدريبية بأنها: "المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكتسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه كما يذهب إلى تعريف تحليل الإحتياجات التدريبية بأنها: " عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه، لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب." (أبو النصر، 2007: 56).

و يرى كل من "عادل حرحوش" و "مؤيد السالم" أن تخطيط الإحتياجات التدريبية لا تخرج على ثلاثة مستويات:(حرحوش والسالم، مرجع سابق:136-137):

أ- **على مستوى المنظمة:** لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالإستراتيجيات الأخرى في المنظمة و تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة و مواردها و خططها و المراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف و مدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية و المادية) في تحقيق تلك الأهداف.و بإمكان الإدارة و هي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الإستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، و تكلفة العمل و الغياب و التأخير، و دوران العمل و الحوادث، و المناخ التنظيمي و معنوية العاملين، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على إحتياجات التدريب كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى و إتجاهات أسبقيات و مواقع التدريب.

ب- **تحليل الوظيفة:** يساعد تحليل العمل في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع

وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله، و ما إذا كانت تحتاج إلى تحسين و ماهي تفاصيل ذلك التحسين. و من المستحسن أيضا أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل، و تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة و تحديد التدريب المطلوب للإمام بها.

ج- تحليل الفرد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية و القدرات و المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي.

*- ويحدد "مسلم محمد" في كتابه مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم بعض أدوات جرد

الحاجات التدريبية هي: (مسلم، 2007: 98):

مقابلة التقويم للقدرات (سنوية).

طريقة إثارة الأفكار.

طريقة فلانغان (FLANGAN) وهي توهي بأن كل حادث يستطيع أن يؤكد بأن صاحب المنصب

الذي تسبب في هذا الحادث يصلح أو لا يصلح لهذا المنصب، و تعمل على التحليل الدقيق للحادث

بتحديد متطلبات العمل، و عليه فإن هذه الطريقة تسمح بتحديد الحاجة إلى التكوين لفرق العمل الموجودة

في عين المكان.

محاضرة: الدافعية

أولاً: الدافعية

1. تعريف الدافعية:

لغة: في البداية نشير إلى أن كلمة دافعية، والتي تعني يدفع أو يحرك في علم النفس. (Move) لها جذورها في الكلمة اللاتينية (motivation) (خليفة، 2000، ص-78).

- تعريف "مصطفى عشوي" (1990، ص83): الدافعية هي حالة من التوتر النفسي والفيزيولوجي الذي قد لا يكون شعورياً، تدفع الفرد للقيام بأعمال ونشاطات وسلوكيات لإشباع حاجات معينة للتخفيف من التوتر ولإعادة التوازن للسلوك أو التنفس بصفة عامة.

- تعريف "أحمد عزت رابح": "الدافع هو حالة جسمية أو نفسية، تثير السلوك و توجهه نحو غاية معينة، فالدوافع قوة محو موجهة في آن واحد، فالشخص الذي يؤلمه ضرره يدفعه الالم إلى أن يجرب ما لديه من أدوية مسكنة أو إلى أن يذهب إلى الطبيب" (عويد سلطان المشعان، 1994، ص183).

2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

توجد بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية يحددها "طه وآخرون" (2003: 191) في :

أ-الدافع: هو طاقة داخل الكائن الحي انسانا أم حيوانا تدفعه للقيام بسلوك معين أو نشاط معين سواء كان حركيا أم فكريا أم تخيليا أم انفعاليا أم فسيولوجيا لتحقيق هدف معين هو اشباع لهذا الدافع. القادر طه 2- الحاجة: تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالافتقاد إلى شيء معين، ويستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين.

ب- **الحافز**: يشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة لمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ورادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منها يعبر عن حالة من التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة. هو دافع داخلي فطري يتضمن معنى الشعور والذي يفيد التحكم الارادي، والذين يستخدمون كلمة غريزة حافزا فطريا يدفع الى أنواع معينة من السلوك يؤدي الى أهداف معينة لو لم يعلم بها الفرد فالحافز قريب من كلمة الالاح والضرورة.

ج- **الباعث**: يعرف "فيناك" (vinacke) الباعث بأنه "يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على إبقاء فسيولوجية أو اجتماعية وتقف الحوافز والمكافآت المالية والترقية كأمتلة لهذه البواعث، فمثال النجاح والشهرة من بواعث الدوافع للانجاز.

و- **العادة**: تشير العادة إلى قوة الميول السلوكية التي ترتقي وتتمو نتيجة عمليات التدعيم و تتركز على إمكانية السلوكية، أما الدافع فيتركز على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تنطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعا فعال من العادات.

ن- **الهدف**: هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع في نفس الوقت.

3- تصنيف الدافعية:

تعددت التصنيفات التي قدمها الباحثون في تصنيفهم للدوافع وهذا لاختلاف توجهاتهم وأفكارهم، ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1.3- التصنيف الذي يميز بين الدوافع الوسيلية و الدوافع الاستهلاكية :

أ- **الدافع الوسيلي**: هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر.

ب- **الدافع الاستهلاكي**: ووظيفته هي الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

2.3- تصنيف الدوافع طبقاً لمصدرها و تنقسم الى :

تصنف الدوافع تبعاً لإصدارها إلى ثلاث مجموعات: دوافع الجسم، دوافع إدراك الذات، دوافع اجتماعية، وفيما يلي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل:

أ- **دوافع جسمية:** وهي ترتبط بالتكوين البيولوجي للفرد وتساهم في تنظيم الوظائف الفسيولوجية، ويعرف هذا النوع من التنظيم بالتوازن الذاتي (homéostasie) ومن هذه الدوافع: الجوع والعطش، والجنس.

ب- **دوافع إدراك الذات:** من خلال مختلف العمليات العقلية وهي التي تؤدي إلى مستوى تقدير الذات، وتعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات ومنها دافع الانجاز.

ج- **دوافع اجتماعية:** وهي الدوافع المتعلقة بالعلاقات مع الأشخاص ومنها دافع السيطرة، وهي تنشأ أساساً عن حاجات نفسية اجتماعية مثل السيطرة، التملك، الانتماء، الانجاز. (د، عويد سلطان المشعان، 1994، ص -184).

3.3- تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ :

وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث تقسم الدوافع إلى مجموعتين، تشمل الأولى على الدوافع الأولية (فسيولوجية)، أما الثانية فتشمل الثانوية (الاجتماعية) وسنتطرق إليها فيما يلي:

أ- **دوافع أولية (فسيولوجية):** وهي الاستعدادات التي يولد الفرد وهو مزود بها، وتسمى أيضاً بالدوافع الفطرية، وتتمثل في: دافع الجوع، دافع العطش، دافع الجنس، دافع الأمومة (أديب محمد الخالدي، 2009، ص-64).

ب - **دوافع ثانوية (اجتماعية):** وتسمى أيضاً بالدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من خلال بيئته و الإطار الحضاري الذي يعيش فيه وتتأثر بالسياق النفسي الاجتماعي للفرد ومن أمثلتها:

دوافع الاستقلال النفسي، دافع السيطرة، دافع حب الاستطلاع. (وافية صحراوي، 2001-2002، ص 74)

4.3- تصنيف الدوافع طبقاً لنظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية :

في الدافعية الإنسانية: اقترح "ماسلو" تنظيماً هرمياً للدوافع في خمسة مستويات من الحاجة مرتبة ترتيباً تصاعدياً أي من القاعدة إلى القمة وهي كالتالي:

أ- حاجات فيسيولوجية: كالحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء ...

ب- حاجات الأمن: كالحاجة إلى بيئة آمنة وخالية من الأضرار المادية وال نفسية.

ج- حاجات الاجتماعية: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.

د- حاجات تقدير الذات: حاجة الفرد لأن يقدر ذاته وذلك من خلال استغلال كافة قدراته و إمكاناته. (جمال الدين لعويسات، 2003، ص-40)

هـ- حاجات تحقيق الذات: وتشبع بتكليف الأفراد بأعمال تناسبهم أي تناسب قدراتهم ورغباتهم وتمكنهم من الحصول على المعلومات الضرورية لأطـ مهمهم. (عبد الباقي، 2004، ص-24)

4- وظائف الدافعية:

تؤدي الدافعية وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك وذلك على النحو التالي:

أ- وظيفة بعث السلوك وإثارته:

فالدافعية توفر القوة أو الطاقة التي تحرك السلوك وتدفع الكائن الحي إلى النشاط وبذل الجهد بعد حالة السكون وتتناسب شدة الدافع طردياً مع درجة النشاط أو مع قدر الطاقة التي يعبئها الكائن، فكلما زاد وقت الحرمان (في حالة الدوافع الأولية) أو أهمية الهدف (في حالة الدوافع

الثانوية) زاد النشاط المبذول في سبيل الوصول إلى الهدف و العكس صحيح. (عبد الحميد محمد شاذلي، 2001، ص-96)

ب- وظيفة توجيه السلوك:

وذلك بتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة للدافعية هنا بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد. (علي السلمي، 1997، ص-199) فالدافعية هي القوة المحرصة التي توجه الطاقة اللازمة لتنفيذ الأهداف المرغوب الوصول إليها والمجهودات اللازمة لتحقيق بصفة عامة وجيدة حسب القدرات والعمل المنتظر المحافظة إلى البقاء والاستمرار، وهذا ينعكس من خلال تنشيط سلوك الأفراد بشكل دائم من أجل إشباع حاجاته لضمان بقائه واستمراره. (عبد الحميد شاذلي، 2001، ص-197).

ثانيا - الدافعية للإنجاز:

1- تطور مفهوم الدافعية للإنجاز:

تعتبر الدافعية للإنجاز أحد النظريات المحورية في علم النفس الدافعي وهو أحد أهم فروع علم النفس، يهتم بدراسة الدافعية عند الكائنات الحية عامة والإنسان خاصة. وإذا كانت دراسة الدافعية تعتبر من المحاور الأساسية في علم النفس فإن دافعية الإنجاز تمثل أحد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية، وبرزت هذه الدوافع في السنوات الأخيرة كأحد المعالم المميزة في الدراسة و البحث في ديناميات الشخصية والسلوك، ويعود استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى "آدلر" Adler الذي أشار إلى الحاجة للإنجاز بأنها دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، و «ليفين» Levin الذي تعرض للمصطلح

في ظل تناوله لمفهوم الطموح (aspiration) وذلك قبل استخدام " موراي " Moray لمصطلح الحاجة للإنجاز (وافية صحراوي، 2002، ص -75).

وعلى الرغم من هذه البدايات المبكرة، فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي "هنري موراي" (H. Murray) في أنه أول من قدم مفهوم الحاجة للإنجاز بشكل دقيق، بوصفه مكوناً مهماً من مكونات الشخصية، وذلك في دراسته بعنوان "استكشافات في الشخصية" والتي تعرض فيها موراي لعدة حاجات نفسية من بينها الحاجة للإنجاز. (الخليفة، 2000، ص -88).

2- مفهوم الدافعية للإنجاز:

- هي استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، والسعي نحو التفوق لتحقيق أهداف معينة والمثابرة للتغلب على العقبات والمشكلات التي قد تواجهه والشعور بأهمية الزمن والتخطيط للمستقبل (خليفة، 2000، ص-94).

- تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه ومخدوميه، فتفتح أمامه سبل زيادة الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين (القادر طه، 2003، ص-352).

- الدافعية للإنجاز هي السعي اتجاه الوصول إلى مستوى من التفوق والامتياز، وهذه النزعة تمثل مكوناً أساسياً في دافعية الإنجاز، وتعتبر الرغبة في التفوق والامتياز، أول الاتيان بأشياء ذات مستوى راقى، خاصية مميزة لشخصية الأشخاص ذوي مستوى مرتفع في دافعية الإنجاز (الفحل، 1999، ص -79)

- هو الرغبة في الأداء الجيد وتحقيق النجاح وهو دافع ذاتي ينشط السلوك و يوجهه ويعد

من المكونات المهمة للنجاح المدرسي و المهني (عبد الفتاح، 1987، ص-23)

ويعرف ماكيلاند وزملائه (1953): ان الدافع للانجاز يشير الى استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الارضاء (خليفة، 2002، ص-94).

3- أهمية الدافعية للانجاز:

يعتبر موضوع الدافع للانجاز من الموضوعات الأساسية التي اهتم بفحصها، الباحثون في مجال علم النفس الاجتماعي وبحوث الشخصية وكذلك المهتمون بالتحصيل الدراسي المعلمي في إطار علم النفس التربوي، هذا فضلا عن علم النفس المهني و دراسة دوافع العمل وعوامل النمو الاقتصادي كما حظي الدافع للانجاز بأكبر اهتمام بالمقارنة إلى بقية الدوافع الاجتماعية الأخرى. ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية للانجاز نظرا لاهميتها ليس فقط في المجال النفسي و لكن أيضا في العديد من المجالات و الميادين التطبيقية و العملية كالمجال الاقتصادي و المجال الإداري والتربوي والأكاديمي، حيث يعد الدافع للانجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد و تنشيطه وفي إدراكه للمواقف، فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد، وسلوك المحيطين به.

ودافعية الانجاز لدى الفرد من مكونات الشخصية التي لها دور واضح في سلوك الفرد من خلال ارتباطها بمجموعة من المتغيرات الهامة، كما أنها تؤدي دورا هاما في رفع مستوى الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة التي يواجهها خاصة في المجال التربوي و العملي فالدافعية للانجاز تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الألف الذي يبديه في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل (عاشور، 1986، ص-89)

وتعتبر الدافعية للإنجاز أحد الجوانب الرئيسية في العملية الإدارية فأية منظمة تتطلع إلى المساهمة الايجابية و الفعالة من جانب العاملين حيث توصل " وليام جيمس " william james في دراسته عن تأثير الدافعية في العمل إلى أن العاملين بنظام الساعة يمكنهم الاحتفاظ بوظائفهم إذ أعطوا ما يتراوح بين 20% و 30% من قدراتهم (حمدي و آخرون، 1999، ص -112)

3- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:

تنشأ دافعية الإنجاز لدى الفرد بسبب عدة عوامل أساسية منها مما يرجع لمفرد ذاته ومنه ما يرجع لبيئة الانجاز.

1- العوامل الفردية:

أ-أساليب التنشئة الأسرية: تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند كزملأوه أن الآباء لهم دور مهم في نشأت دافعية الإنجاز وأن دافع الطفل في الاعتماد عن نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده ام باستقلالية يؤدي ذلك إلى زيادة في دافعية الإنجاز وتدعيم السلوك الذي أنجزه الفرد ايجابيا بالإثابة واطهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته ويعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعا او اقترانا الإنجاز الجيد بالعقاب، فان الدافع قد لا يتكون عند الفرد او قد ينشأ ضعيفا ويقول ماكيلاند في هذا الصدد بان التدريب المبكر لا يجب ان يوحى بنذ الوالدين للطفل بمعنى ان الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئا عليهم.

-المدرسة: ان المدرسة دور كبير في تنمية دافعية الإنجاز من خلال التسيير الجيد للمدرس بما تلائم وامكانيات التلميذ ومحاولة تشجيعهم وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة.

ب-العوامل الثقافية، الدينية والاقتصادية:

تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند حول العوامل الثقافية والدينية وتأثيرها على دافعية الإنجاز إلى ان قيم الآباء التي يمثلها ادأؤهم الديني التي تؤثر في تنشئة الطفل، وبالتالي في دافعية الانجاز لدى الطفل. وتوصل أيضا ماكيلاند عام 1976 في دراسات الدافعية للانجاز لدى الافراد في عدة بلدان إلى ان دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطور الاقتصادي للبلاد، فدافعية الانجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي، فالأشخاص في البلدان المتقدمة يرجعون بسبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى انجازاتهم المعتبرة.

ج-العوامل الخاصة ببيئة الانجاز:

ان بيئة الإنجاز التي تعمل إلى تحقيق طموح الافراد من خلا تحديد اهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي ويقدم فرصا كافية تكون مهمة في استثارة وتنمية دافعية الإنجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز ببيئة العمل وهي كالتالي: طبيعة العمل، العوامل التشخيصية (مفهوم الذات)، التحمل، المثابرة والطموح (جوابي، 2016، ص - 250-252-253).

4- مكونات الدافعية للانجاز:

حسب "احمد عبد الخالق" (2000: 122) فمكونات الدافعية للانجاز في الواقع تمثل موقعا رئيسيا في كل ما قدمه علم النفس حتى الآن في نظم و انساق سيكولوجية ويرجع ذلك إلى بديهية مفادها أن كل سلوك وراءه دافع معين أي تكمن وراءه دافعية معينة. ورغم التباين والتعدد في نظريات علم النفس، فهي تكاد تتفق بينها على هذه البديهية وتقرها كل نظرية بشكل أو بآخر وتأخذ لها مكانا متميزا في نسقها العلمي.

إن دافع الانجاز يتضمن رغبة أو ميل إلى الانجاز السريع للمهام والإتقان في العمل و اختيار أفضل الطرق للانجاز وهو يحث الفرد على التنافس و إتقان الأظا المتميز وتحمل المسؤولية وعليه فالدافع يشمل عددا من المكونات أهمها:

أ- معرفة الهدف.

ب- السعي إلى تحقيقه.

ج- جودة الأداء.

د- تعديل المسار.

هـ- الضبط الذاتي

من جهة أخرى يرى " اوزيل " (Ozil ,1969) أن هناك خمسة مكونات على الأقل لدافع الانجاز وهي:

- الدافع المعرفي : ويشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم، حيث أن المعرفة الجيدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

- توجيه الذات : ويتمثل في رغبة الفرد في المزيد من السمعة.

- دافع الانتماء : وهو الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي والمعايير الذاتية و الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى الطموح والتحمل والمثابرة.

- البعد الاجتماعي : ويقصد به الاهتمام والتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من اجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

- بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل. (مجدي احمد عبد الله: 181-183).

5- أنواع الدافعية للانجاز:

لقد ميز " فيروف " Veroff و "سميث" Smith بين نوعين أساسيين من دافعية الانجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:

أ- دافعية الانجاز الذاتية: ويقصد بها المعايير الداخلية أو الشخصية الداخلية في الموقف كما يمكن أن تتضمن معيار مطلق للانجاز.

ب - دافعية الانجاز الاجتماعية: وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف، أي مقارنة الفرد بالآخرين، ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في نفس الموقف، ولكن قوتها تختلف وفقا لأيهما أكثر سيادة في الموقف.

في حين ميز " ماتز «Matz وآخرون بين الدافعية للانجاز و الدافعية للكفاءة على أساس أن الدافعية تتركز على السرور و البهجة و الوقتية التي يحققها الفرد، أما الدافعية للانجاز فهي تتركز على الانجازات المستقبلية، و النجاح في المستقبل، و أشار " ماتز " وزملائه إلى أهمية كل منهما وان التعلم يكون أسرع لدى التلاميذ ذوي المستوى العالي من دافعية الانجاز (نشواني، 2003، ص-95)

6- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الانجاز المرتفع:

لقد تم استخراج ميزات الأفراد ذوي الدافع العالي للانجاز من بعض الدراسات التي تناولت الدافع للانجاز في علاقته بمتغيرات مختلفة.

حيث قام ماكيلاند بدراسات عديدة لدوافع الانجاز وقام بإلقاء عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من اجل إثارة حاجة الانجاز لديهم، وكانت نتيجة أبحاثه أن حافز الانجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة، رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه، وتوصل إلى أن حاجة الانجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد. وعليه فالأفراد ذوي الانجاز العالي يتميزون بما يلي:

- أ- لا يعتمد الأفراد الذين يتميزون بدافع انجاز عالي على المساندة الخارجية أو التثا الاجتماعي، فهم يجتهدون و يناضلون لأن لديهم مستوى داخلي من التفوق.
- ب- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبط بها.
- ت- يختار الأفراد ذوي الدافع المرتفع الأفراد المعروفين بأدائهم الجيد كزملاء، و لا يفضلون الذين يتميزون بأنهم اجتماعيين محبين من زملائهم.
- ث- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازاتهم
- ج- يتميز ذوي الانجاز العالي بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطرة، ودرجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة بحجم ونوعية قدرات الفرد

ح- يهتم الشخص ذو الدرجة العالية من الانجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي.

خ- يختارون الأصدقاء ليشاركوا معهم في الأعمال و المهام.

د- الأفراد ذوي الدافعية العالية للانجاز دائما في نشاط وثقة بالنفس.

ذ- يميل ذوي الدافع العالي للانجاز إلى اختيار الأعمال التي تفر لهم الشعور بالتقدير من

جرى إتمام العمل (حسن، حمادات، 2008، ص-124)

وعليه فإن هذه المميزات تدل على تكيف نفسي وتكيف وظيفي كما أنها تبين أن الارتفاع في الدافع إلى الانجاز يعني الواقعية في وضع أهداف قابلة للتحقيق، كما أن معرفتهم لنتائج أعمالهم لأجل تحديد استراتيجيات للتحسين و العمل الأفضل.

7- الخصائص المميزة للأفراد ذوي دافعية الانجاز المنخفض:

يرى المشعان 1994 أن الأفراد ذوي دافعية الانجاز المنخفضة لا يتوقعون النجاح في أي عمل يقومون به ويتجنبون الإقدام على الانجاز خشية الفشل، ويرفضون أدا الأعمال التي يشعرون أن قدراتهم على أدائها أقل من الآخرين، أو التي تتطلب منهم جهودا ومثابرة، وتنشط همتهم بسرعة عندما تواجههم عوائق حتى لو كانت بسيطة، وسيتسلمون للفشل بسرعة عادة، ولا يعاودون المحاولة ليأسهم من النجاح، ويقبلون على الأعمال السهلة المضمونة النجاح ويضعون لأنفسهم أهدافا بسيطة وسهلة لا تكلفهم جهدا أو مشقة ويرضون بما هم عليه، ولا يسعون إلى تحسين مستواهم في أي ناحية من نواحي الحياة ، وكثيرا ما يقنعون أنفسهم بأن فشلهم كان نتيجة أسباب خارجية عن إرادتهم، فالنجاح من وجهة نظرهم حظ أو صدفة وهم ليسوا من المحظوظين (بن عطاس الخيري، 2008، ص-

(46)

8- نظريات الدافعية للانجاز:

1- نظرية ماكلياند:

يعرف ماكلياند دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي من العلاقات المعرفية و الانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من اجل بلوغ مستوى الامتياز و التفوق (عثمان مريم، 2009 - 2010، ص - (81).

فبعد البحث المنطقي و الدراسة المنظمة التي بدأها ماكلياند في مطع الخمسينات و كان ذلك من خلال استعماله لركائز تفهم الموضوع (TAT)، باعتباره احد أفضل الطرق الاستقصائية التي يتسنى له من خلالها إبراز الفروق الموجودة بين الأفراد في دافعتهم للانجاز، حيث يقوم تصور ماكلياند للدافعية في ضوء تفسيره لحالة السعادة والمتعة بالحاجة للانجاز، فقد أشار ماكلياند و آخرون 1953 إلى أن هناك ارتباطا بين الهاديات السابقة و الأحداث الايجابية، وما يحققه الفرد من نتائج ، فإذا كانت مواقف الانجاز ايجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للألم و الانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافع لتحاشي الفشل (خليفة، 2000، ص -109).

فهذه النظرية تتبع من الرغبة الكبيرة في اكتشاف دافع الانجاز عند مشاهدة أفراد وهم يؤدون أعمالهم لأنه يفصح عن ظاهرة جديرة بالاهتمام مفادها أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق الأهداف و مدى السعادة التي يحصلون عليها عن انجازهم لهذه الأهداف (عياصرة، 2006، ص-105) ولقد اختلفت هذه النظرية عن النظريات الأخرى في أنها ليست نظرية عامة في مفهوم الدافعية، و إنما تختص بطبيعة العمل، و يرى ماكلياند أن الناس يحفزهم إلى العمل أنواع مختلفة من الدوافع و ما يؤثر في دافعية العمل قد يختلف من فرد إلى آخر.

وقد اقترح ماكلياند هذه النظرية حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرض الإشباع في ثلاث حاجات هي:

أولا/ الحاجة إلى الانجاز و العمل:

أي أن الأفراد الذين لديهم حاجة عالية إلى الانجاز هم الذين يتوقعون وبتطلعون إلى الأعمال التي تتضمن نوعا من الصعوبة، فهم مدفوعون برغبة عارمة إلى التفوق و إلى حل المشكلات و إلى التميز في الألف.

ولقد وجدت أبحاث ماكلياند أن الناس عندما يبدؤون في التفكير بالأمر المتعلقة بالإنجاز تزداد مستويات أدائهم، وأن دافعية الانجاز العالية تؤدي إلى تركيز الفرد على المستويات العليا للأداء.

ثانياً / الحاجة إلى السلطة:

أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها، والى أن يكون الفرد صاحب نفوذ وسلطة، فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الحاجة إلى السلطة و المكانة مدفوعين إلى الحصول على القوة و المكانة أكثر من اهتمامهم بحل المشكلات أو تحقيق أهداف معينة خاصة بالعمل (حلمي، 1999، ص -25).

2- نظرية أتكينسون:

يعتبر " أتكينسون " (Atekenson) احد تلامذة "ماكلياند" (Makiland) الذين سايروا أعماله وساعده على تطوير البحث في مجال الدافعية عامة و الدافعية للإنجاز خاصة، و تتميز نظرية "أتكينسون" بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلياند، وتتمثل أهم هذه الملامح في كون "أتكينسون" يركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات كما تميز أتكينسون في كونه أسس نظريته في ضوء نظرية الشخصية وعلم النفس التجريبي (خليفة، 2000، ص -113).

وتهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عالي أو منخفض بالنسبة للحاجة للإنجاز.

ويقول أتكينسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح.

هذا ويكونون مدفوعين للحصول على الأشياء التي تأتي من تحقيق الإنجاز بعض الأهداف التي توجد فيها فرص للنجاح و يتجنبون الأعمال السهلة و أنهم يقبلون على التدريب ليصبحوا أكثر إنجاز (الكلاكة، 2008، ص -214).

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته وتغذية عكسية عن أدائهم وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للإنجاز يقومون بأنا أفضل خاصة في الأعمال ذات الالتزام مثل به الأعمال الجديدة (إسماعيل، 2009، ص -118)

كما قام "أتكنسون" (Atekenson) بالقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه وهذا موضح كالآتي:

أ- فيما يتعلق بخصال الفرد:

هناك إلى حد تعبير أتكنسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجيه نحو الإنجاز.

النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.

النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة الحاجة للإنجاز.

واستخدام أتكنسون في تقدير الحاجة للإنجاز اختبار تفهم الموضوع TAT، حيث يتم عرض سلسلة

من الصور الغامضة على الشخص ويطلب منه أن يحكي أو يقدم قصة عما يحدث في الصورة،

والافتراض الأساسي خلف هذا المعنى هو أن الخيالات أو القصص الخيالية، يمكن أن تمدنا بمعلومات

عن حاجات الفرد، والدرجة المستحقة من القصة تعبر عن سعي الفرد و إنجازه و مخاطرته (مرسي،

. (124:1986)

ويتفاعل كل من مستوى الحاجة للإنجاز، ومستوى الخوف أو القلق من الفشل كما في الشكل التالي:

جدول رقم (01) يمثل النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز.

النمط	مستوى الجاحة للانجاز	مستوى القلق من الفشل
الدافع للانجاز والنجاح أكبر من الواقع لتحاشي الفشل (MS > MAF)	مرتفع	منخفض
الدافع لتحاشي الفشل أكبر من الدافع للانجاز والنجاح (MAF > MS)	منخفض	مرتفع

وفي ضوء ذلك يتضح أن أفراد النمط الأول موجهون بدافع الانجاز، أما أفراد النمط الثاني يسيطر عليهم قلقهم وموجهون بدافع تحاشي الفشل.

وعليه فقد ركز علماء النفس في دراساتهم للدافع للانجاز على هذين النمطين المتقابلين أو المتناظرين، فلا يوجد فرد يتمتع بنفس القدر من النمطين، فالأفراد المرتفعون في الحاجة للانجاز يتوقع أن يظهروا الانجاز الموجه نحو النشاط، وذلك لأن قلقهم من الفشل محدود للغاية، أم فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للانجاز فيتوقع أن لا يوجد النشاط المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدودة، وذلك بسبب افتقارهم للحاجة للانجاز، وسيطرة القلق والخوف من الفشل عليهم (خليفة، 2000:115).

ب - فيما يتعلق بخصائص المهمة:

بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بمهمة يجب أخذها في الاعتبار وهما:

العامل الأول: احتمالية النجاح و تشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي احد محددات المخاطرة.

العامل الثاني: الباعث للنجاح في المهمة، ويتأثر الأمل في مهمة ما بالباعث في هذه المهمة.

وعليه فالأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة، ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة للشخص.

وقد تناول "أتكنسون" الباعث للنجاح في مهمة ما في علاقته بصعوبة المهمة وافترض أن الباعث يكون مرتفعاً عندما تتزايد صعوبة المهمة و العكس صحيح.

وعليه فلقد ركزت هذه النظرية على المركب الثلاثي (قوة الدافع و مدى احتمالية نجاح الفرد والباعث ذاته بما يمثله من قيمة بالنسبة له) كما اهتمت بمدى ميل الفرد واتجاهاته نحو النجاح ومدى رغبته في تجنب الفشل، وأن الحاجة لا تؤثر في العمل تحت أي ظرف ماعدا إذا كان الموقف يشكل تحدياً شخصياً كما اعتبرت أن العمل السهل يكون له حافز نجاح منخفض، بينما العمل الصعب يكون حافز قوي، غير أنها أهملت دور إتقان العمل في النجاح.

3- نظرية العزو:

صاغ "برنارد واينر" (wiener) نظرية العزو، و تعد هذه النظرية من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية بوجه عام، و الدافعية للانجاز بوجه خاص، حيث قام " واينر " بإعادة تحليل و صياغة و مراجعة نظرية الدافعية للانجاز التي قدمها كل من ماكلييلاند و أتكنسون و افترض أن النجاح يترتب عليه تقوية وتدعيم الميل نحو الانجاز للحصول على الهدف، و أما الفشل فإنه يحدد للميل أن يستمر في اتجاه واحد.

ويرى " واينر "Wayner أن الفشل في تحقيق الهدف يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل، كما يمكن أن يؤدي أيضاً إلى إعادة النظر و المثابرة في ان العمل حتى الوصول إلى الهدف وقام " واينر " وآخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات و النجاح و الفشل، حيث ميز بين ثلاثة أبعاد للسلبية.

1- الثبات : ويقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر.

2- السببية : ويقصد بها العوامل الداخلية و الخارجية (الباهي،1998، ص 40)

3- التحكم : ويقصد به العوامل التي تخضع للسيطرة أو التي تكون خارج نطاق السيطرة.

هذا وأوضح واينر أنه إذا فشل الفرد في أداء مهمة ما فإن ذلك الفشل سوف يجعله يتأثر و يبذل المزيد من الجهد لإنجاز هذه المهمة، حيث يترتب على الفشل إثارة الدافعية مرة أخرى وهذا ما ينتج عنه نوعان من التوافق للميل الناتج.

الأول: انخفاض احتمالات النجاح، حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر مما يتصور.

الثاني: تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة إلى الميل الناتج في المحاولة الحالية وينشأ عن هذا النوع الثاني من التوافق نوع من المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم الحصول على الهدف، وأطلق واينر على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى و الدافعية المثارة في المحاولة الثانية اسم " ميل القصور الذاتي ".

ولقد أوضح " أركيس جارسكي «Eric Jarski» ما لهذه التطبيقات و النتائج من أهمية حيث يترتب على النجاح لدى الأشخاص الذين لديهم دافع النجاح اكبر من دافع تحاشي الفشل يترتب عليه خبرات وجدانية ايجابية وهذا ما يشجعهم على الدخول مستقبلا في مواقف انجاز أخرى (جحيش، 2012، ص-32).

4-نظرية التقدير الذاتي:

ركزت هذه النظرية على الاستقلال الذاتي، ولقد اتفق علماء دافعية الانجاز أمثال " ديسي " Disy و " رابان " Rabane و " روشام " Rocham على أن الأفراد يدفعوا داخليا لتنمية كفايتهم وان مشاعر الكفاية تزيد الاهتمام الداخلي بالأنشطة، إلا أنهم أضافوا مواجهة فطرية أخرى هي الحاجة لأن يتمتعوا بالتقدير الذاتي بمعنى أن يقرروا بأنفسهم.

وترى هذه النظرية بأن الدافعية الأدائية ذات تحديد داخلي يقوم بها الفرد باختياره و إرادته

وتصدق مع إحساسه وذات تحديد خارجي عندما تكون مفروضة من قوى شخصية نفسية خارجية، ولقد اقترحت نظرية التقدير الذاتي وجود أربعة أساليب تصورية كمتصل الانتقالي الذاتي بين الخارجي و الداخلي (زايد، 2003، ص-78)

ولقد ركزت القرارات الفردية على الاستقلال الذاتي و التمتع بتقدير الذات و اتخاذ القرارات الفردية، أي هي ذات تحديد داخلي يتماشى مع إحساسه، وتحديد خارجي عندما يرفض ما عليه و أهمية الباعث وقوة الدافع ودون إتقان العمل في النجاح لما لهم من أبعاد حقيقية في عملية الانجاز الجيد و الهادف.

نظرية إكس و نظرية واي (X-Y):

يميز " دوكلاس ماجريجور «Douglas Macgregor» بين نوعين من الافتراضات عن البشر هما افتراضات نظرية إكس (س) واقتراحات نظرية واي (ص).

فالنظرية الأولى تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف لدافعهم إلى الألف المطلوب في العمل، وان الألف المرضي لا يمكن تحقيقه إلا في ضوء الرقابة و السيطرة من جانب الآخرين.

وتلقي افتراضا هذه النظرية مع الألف التي تقول بأن الإنسان كائن قاصر و غير مسؤول

وسعي بالطبيعة، كما تدعي بأن الناس يتجنبون المسؤولية كلما امكنهم ذلك، وبنظرة على ذلك تؤكد ضرورة المكافآت و العقاب.

ومن جانب آخر تنادي نظرية " واي " بأن بإمكان الناس تقديم الألف المناسب في المهام التي توكل

إليهم إذا ما أتيحت لهم الفرص، و أسندت إليهم المسؤوليات و سمح لهم بالإبداع و الابتكار، و

الافتراض هنا هو أن العمل عنصر طبيعي كما اللعب في حياة الإنسان، وتفترض أيضا أن الإنسان

خير بطبيعته، ترى أن القوى الدافعة أو الحافز تنبثق من الداخل و لا يمكن فرضها من الخارج،

وتؤيد هذه النظرية وجهة النظر التي تنادي بأن الناس لديهم القدرة على النمو والتطور. (د/ حمدي

ياسين وآخرون، 1999، ص-125)

6-نظرية التوقع: expectancy theory

صاحب هذه النظرية "فيكتور فروم" Vector from وتقوم هذه النظرية في الدافعية على مسلمة وهي أن سلوك الأنا للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به.

كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأنا، فدافعية الفرد للقيام بأنا معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل الفرد من الأنا، ودرجة التوقع لدى الفرد، يمكن صياغة ذلك الفرض المبسط التالي:

الدافعية لأنا معين = قوة الجذب \times التوقع

Expectancy \times valence = motivation perform

فالدافعية هي محصلة قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد، ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كنتيجة للأنا و يمكن اعتبار متغير قوة الجذب ممثلاً للمنفعة، التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأنا، أما المتوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كنتيجة لقيامه بالأنا.

ويمكن تبسيط الفرض السابق كما يلي:

الدافعية لأنا معين = منفعة العوائد \times احتمال تحقق العوائد

Probanility \times utility = motivation perform

ويمكن القول بأن قوة الجذب الكامنة في العوائد التي يحصل عليها الفرد هي محصلة القوة أو درجة الحاجات الغير مشبعة لدى الفرد، وفاعلية هذه العوائد في إشباع هذه الحاجات (عاشور،

1986، ص-98-99)

7- نظرية الدافعية / الصحة:

توصل " فريدريك هرزبرك " Frederick Herzberg من خلال مناقشات و مقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين و المحاسبين العاملين في تلك المنطقة.

ويرى هرزبرك بأن الجهود لإثارة الدافعية ينبغي أن تنصب على إشباع حاجات تحقيق الذات و الانجاز، ويميز بين مجموعتين من العوامل في بيئة العمل وهما:

أ- عوامل صحية (الوقائية):

وتشمل سياسة المنظمة و أسلوب الرقابة، وظروف العمل و العلاقات بين الأفراد و العائد الاقتصادي و الضمان الوظيفي إذ يمكن أن تحيط هذه العوامل الآخرين إذا لم تكن موجودة.

ب - عوامل خاصة بالدافعية:

وتشمل الانجاز و التقدير لما يقوم به الفرد من قبل المسؤولين، و العمل الذي يتحدى قدرات الفرد، والمسؤولية و النمو والتطور، وهذه العوامل تدفع الأفراد إلى الانجاز و التقدم و التعرف و المسؤولية.

وفيما يتعلق باستثارة الدافعية يرى هرزبرك أنه لا بد من مواجهة عدم الرضا عن العمل، بعمل جاد يتسم بالتحدي لقدراته و يوفر له الفرصة للنمو و التطور (حمدي ياسين و آخرون، 1999، ص - 126-127).

8- نظرية التنافر المعرفي:

ومن ممثلي هذه النظرية " ليون فستنجر " وتشير هذه النظرية أن لكل من عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (لما نحبه وما نكرهه، أهدافنا و ضروب سلوكنا) ، كما أن لكل منا معرفة بالطريقة

التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود احدهما منطقياً بغياب الآخر، حدث التوتر الذي يملينا ضرورة التخلص منه، وتنشأ حالات التنافر المعرفي هذه عندما يمتد عدم الاتساق إلى أشياء مهمة بالنسبة للأفراد، وعندما يشعر الفرد بهذه الحالة تدفعه إلى أن يخفض درجة التنافر أو يستبعده بغية تحقيق الاتساق.

ومن ثم يمثل التنافر المعرفي مصدراً لتوتر و يؤثر في سلوك الأفراد و بالتالي فهو يساعد على التنبؤ بالظروف التي تحول دون ذلك حيث يعد الاتساق احد مؤثرات الدافعية المهمة في سلوك الانجاز. (حسين، 1988، ص-23) .

9- قياس الدافعية للانجاز:

هناك عدة طرق لقياس الدافعية للانجاز منها: المقاييس الاسقاطية و المقاييس الموضوعية وطرق أخرى (كتحليل المحتوى) والتي سنتناولها بنوع من التفصيل.

1-المقاييس الإسقاطية:

أ- مقياس الانجاز لماكلياند وزملائه 1953 تقدير الصور و التخيلات:

اعدد ماكلياند اختبار لقياس الدافعية للانجاز مكون من أربعة صور استطاع ماكلياند من خلا لها اشتقاق و توليد بعضها من اختبار تفهم الموضوع TAT والذي اعده موراي 1938 (رشاد، 1999، ص -23) .

أما البعض الآخر فقد قام ماكلياند بتقسيمها خصيصاً لقياس الدافعية للانجاز، ولقياس الدافع للانجاز يقوم الباحث بعرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سنيماية لمدة 20 ثانية ثم يطلب الباحث منهم بعد ذلك كتابة قصة تعطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة، وهذه الأسئلة كالاتي:

1-ماذا يحدث؟ من هم الأشخاص؟

2- من الذي أدى إلى هذا الموقف؟ بمعنى ماذا حدث في الماضي؟

3- ما محور التفكير؟ وما المطلوب عمله؟ ومن الذي يقوم بهذا العمل؟ (موسى، 1994، ص-91)

وفي هذا الاختبار يقوم المبحوث بسرد قصة تحمل الإجابة على الأسئلة السابقة بالنسبة لكل صورة،

بحيث تستعرض مدة القصة أربعة دقائق ويستغرق الاختبار ككل حوالي عشرين دقيقة، ويرتبط هذا

التخيل أساسا بالتخيل الإبداعي، ويتم تحليل القصص أو نواتج الخيال بنوع معين من هذا المحتوى في

ضوء ما يمكن أن يسير إلى دوافع الانجاز (دافيدوف، 2000، ص-63)

وقد قام ماكلياند وزملاؤه سنة 1953 بحساب ثبات اختبار تفهم الموضوع (TAT)، وذلك بتطبيق

الاختبار على 32 مفحوصا لفاصل زمني قدره 5 أشهر، وقد وصل معامل ثباته إلى 0.98، وفي

دراسة أخرى على عينة مكونة من 24 مفحوصا وصل معامل الثبات إلى 0.58. أما بخصوص

الصدق فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين اختبار تفهم الموضوع ومقاييس التقضيل الشخصي " لإدوارد

" و مقياس " مهابيان " للانجاز (خليفة، 2000، ص-98).

ب- مقياس الاستبصار لـ فرنش: french:

عندما بدأت الانتقادات توجه لهذه التقنيات الإسقاطية على الرغم من استخدامها على نطاق واسع في

العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت الدافعية للانجاز، حاول البعض إدخال بعض التعديلات

على هذه الأساليب، فقامت " فرنش " بوضع مقياس الاستبصار (FTI) في ضوء تصور ماكلياند

لتقدير صور و تخيلات الانجاز، حيث وضعت جملا مفيدة تصف أنماطا متعددة من السلوك، بحيث

يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية إسقاطية عند تفسيره للمواقف السلوكية الذي يشتمل عليها البند

أو العبارة، تم وضع نظام لتصحيح هذا الاختبار، بحيث يمكن استخدامه لقياس كل من الدافع

لانجاز، و الدافع للتواد.

وفي سنة 1958 قامت " هميتشين " وآخرون بحساب صدق التكوين لاختبار الاستبصار، وذلك عن طريق إيجاد العلاقة بين الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين في هذا الاختبار و المقياس الفرعي للحاجة للإنجاز المشتق من اختبار التفضيل الشخصي (EPPS) و (TAT) اختبار تفهم الموضوع لماكلياند، ولقد دلت النتائج على أن العلاقة بين اختبار الاستبصار و اختبار تفهم الموضوع غير دالة و سالبة و العلاقة بين اختبار الحاجة لإنجاز غير دالة، وتدل النتائج على أن اختبار الاستبصار لا يتمتع بصدق التكوين (رشاد عبد العزيز موسى، 1994، ص -22- 25).

ج-مقياس التعبير عن طريق الرسم (A.G.E.T) لـ " أرونسون: aronson "

قام " أرونسون " بوضع اختبار التعبير ن طريق الرسم لقياس الدافع للإنجاز، حيث صمم هذا المقياس دافعية الإنجاز عند الأطفال لأنه وجد أن اختبار " ماكلياند

وزملاؤه، وكذا اختبار " فرنش " للاستبصار صعبة بالنسبة للأطفال الصغار، وقد تضمن نظام التقدير الذي وضعه " أرونسون " لتصحيح اختبار الرسم فئات أو خصائص معينة كالخطوط و الحيز، و الأشكال، وذلك للتمييز بين المفحوصين ذوي الدرجات المختلفة لدافع الإنجاز.

وعلى الرغم من تطبيق هذه المقاييس على عدد من العينات إلا أنه تعرض لعدة انتقادات من بينها:

1- اعتبرها الكثير من الباحثين أنها ليست مقاييس حقيقية بل أنها تصف انفعالات المفحوصين بصدق مشكوك فيه.

2- لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر.

يرى بعض الباحثين أن هذه المقاييس لا تقيس فقط الدوافع بل تتعداها إلى جوانب من شخصية الفرد (موسى، 1994، ص -22- 25).

كل هذه الدراسات السابقة باتت بالفشل ومن هنا بدأ الباحثون في البحث عن طرق أخرى وأدوات أخرى لقياس الدافع للإنجاز لتلاقي العيوب و الصعوبات التي تنطوي عليها الأساليب الإسقاطية المستخدمة في هذا العدد وبحيث يمكن تحديد و قياس هذا الجانب النفسي على نحو أكثر دقة وموضوعية، ومنه بدأ الباحثون باستخدام أسلوب التقدير الذاتي في تصميم الأدوات التي تقيس الدافعية للإنجاز.

2-المقاييس الموضوعية:

في دافعية الانجاز يوجد العديد من المقاييس الموضوعية بعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز عند الأطفال مثل مقياس " روبنسون " عام 1968، مقياس " وينر " عام 1980، وبعضها صمم لقياس الدافع للإنجاز عند الكبار ومنها اختبار الدافعية للإنجاز وقام بإعداده " هرمانز " سنة 1980 ومقياس " مهربان " 1968، ومقياس " سميث " سنة 1979، ومقياس " لن " 1969 (مركون، 2005، ص 79-).

وسنحاول الآن التطرق إلى بعضها بشيء من التفصيل.

أ- اختبار الدافع للإنجاز لـ هرمانس: 1970 hermans

حاول هرمانس بناء اختبار للدافع بعيداً عن نظرية " أتكينسون " وذلك بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين، وقد انتقت منها الأكثر شيوعاً على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:

1- مستوى الطموح.

2- السلوك المرتبط بقبول المخاطرة.

3- المثابرة.

4- توتر العمل.

5- إدراك الزمن.

6- التوجه نحو المستقبل.

7- اختبار الرفيق.

8- سلوك التعرف.

9- سلوك الانجاز.

ويتكون هذا الاستخبار من 29 عبارة متعددة الاختبارات

10- مقياس التوجه نحو الانجاز لـ إيزينك و ويلسون 1975 aysenk-wilson:

وهذا الاستخبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي، ويتكون المقياس من

30 بندا يجاب عنها ب: نعم، غير متأكد، لا

مقياس (رأي - لن) للدافع للانجاز 1960: وضع لن هذا المقياس في 1960 وطوره رأي في السبعينات

و يتكون من 14 سؤالاً يجاب عنها ب: نعم، غير متأكد، لاو للتحكم في وجه الايجاب ثم عكس مفتاح

تقدير الدرجات (التصحيح) في نصف عدد العبارات و الدرجة القصوى هي 42 و للمقياس ثبات

يزيد عن 0,70 (مجدي، 2003:187).

قائمة المراجع والمصادر:

- أبو السعود، محمد أحمد. (2004). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية.

الإسكندرية: الدار الجامعية.

- أبو شيخة، نادر محمد. (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية - عمان: دار صفاء.
- أبو قحف، عبد السلام. (2002). إدارة الأعمال الدولية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- أحمد، مصطفى فاروق وعباس، إبراهيم محمد. (2007). الأنثروبولوجيا الثقافية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أصيل، فوزي عبد الرحمن. (2000). طرق اختيار وتقييم الموظفين. الرياض: مكتبة العبيكان.
- آل الشيخ، عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد. (2011). معوقات الاتصال الإداري المؤثر على أداء العاملين. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:

<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses>

- الخرشة، كاسب ياسين وخضير، كاظم حمود. (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار المسيرة.
- الخليفة زياد سعيد. (2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. أنظر الموقع:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/.../m_as_20_2008.pdf

- السالم، مؤيد سعيد. (2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام. إربد: دار عالم الكتاب.
- السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. الأردن: دار المسيرة.
- السيد الجندي، عادل والبنو السعيد، عادل. (2007). الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية. 13(7)، 09-130.
- الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في

الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. [نسخة إلكترونية]. مجلة جامعة دمشق. 27(1+2)، 601-652. راجع الموقع:

<http://www.damascusuniversity.edu.sy>

- الصامل ناصر بن علي. (2011). تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية أنظر الموقع:

http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/mas_2011_08.pdf17

- الطائي، يوسف حجييم والفضل، عبد الحسين مؤيد والعبادي، فوزي هاشم. (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - الأردن: دار الوراق.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2005). إدارة الموارد البشرية. (ط2). الأردن: دار وائل.
- أنور سلطان، محمد سعيد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- بلقلم، فاطمة. (2010). واقع تقويم الأداء وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أساتذة الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران: وهران.
- غيات، بوفلجة. (2008). مبادئ التسيير البشري. (ط3). وهران: دار الغرب.
- بلوط، حسن ابراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية.
- بلوم، السعيد. (2008). أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري: قسنطينة. أنظر الموقع:

<http://bu.umc.edu.dz/opacar>

- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار المسيرة.
- بن عنتر، عبد الرحمن. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار اليازوري.
- بن عيشي، عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف: المسيلة. الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/04>

- عدون، دادي ناصر. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية.

- عقيلي، عمر وصفي. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - (ط2). الأردن: دار وائل.
- فرج عبد، القادر طه. (2003). التحليل النفسي. (ط2). مصر: دار غريب.
- مسلم، محمد. (2007). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: دار قرطبة.
- حرحوش صالح، عادل وسعيد السالم، مؤيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط3). الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- قشقوش، إبراهيم وطلعت منصور. (1979). دافعية الإنجاز وقياسها. مصر: الأنجلو المصرية.
- الأحمد. أمل (2001). بحوث ودراسات في علم النفس. الطبعة الأولى. لبنان: مؤسسة الرسالة.
- عبد الخالق، أحمد محمد وأحمد النيال. (1992). الدافعية للإنجاز وعلاقتها ببعض متغيرات الشخصية لدى عينة من تلاميذ المدارس الابتدائية وتلميذاتها بدولة قطر. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر.
- بدر، عمر. (2006). أهمية الدافعية للإنجاز في الإرشاد التربوي. المجلة التربوية، المجلد الثالث، العدد التاسع.
- الشناوي، عبد المنعم والشناوي، زيدان. (1995). إدراك الطالب للقبول الوالدي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلاب كلية المعلمين بالجوف. المجلة التربوية. المجلد العاشر، العدد السابع والثلاثون، الكويت.
- الشناوي عبد المنعم الشناوي زيدان. (1997). علاقة موقع الضبط بالدافع للإنجاز لدى طلبة وطالبات الجامعة. المجلة التربوية المجلد الحادي عشر. العدد الثاني والأربعون الكويت.
- الأنصاري، أبو أنس. (2008). تنمية الكفاءات. تم استرجاعها بتاريخ 10 جوان 2012 من:

<http://tarekmo2000.jeeran.com/moslemoon/archive/2008/11/>

- مقدم، وهيبة. (2010). دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية. تم الاسترجاع بتاريخ 31 ماي 2012 من:

www.4shared.com/office/KES4wp.../online.ht

- قروي، محمد. (جويلية 2011). الكفاءة وخصائصها. تم الاسترجاع بتاريخ 27 ماي 2012 من:

<http://algeria-tody.com/forum/showthread.php?p=87527>

- قاسم، أمين وابن محمد، ميلود أيوب. (2012/03/20). التدريس وفق المقاربة بالكفايات، "ورقة عمل المدرسة العليا للأساتذة بالجزائر". تم الاسترجاع بتاريخ 27 ماي 2012 من:

i3.makcdn.com/userFiles/a/y/.../1209560257.pps

- اسماعيل، أحمد محمد. (2010). الجدارات/ الكفاءات.... تعريفها وعلاقتها بالوصف الوظيفي. تم

الاسترجاع بتاريخ 2 جوان 2012 من: <http://www.hrdiscussion.com>

- الهلالي، رؤية. (2010.04.01). التسيير بالكفاءات. تم الاسترجاع بتاريخ 9 جويلية 2012

من: <http://www.social-team.com>

-فاضل، فايزة . (2014).الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية الأداء: دراسو ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة وهران 02.

- ابراهيم، فتحي. (2010). الكفاءات البشرية في المؤسسة وتطورها. تم الاسترجاع بتاريخ 9 جويلية

2012 من: <http://drsafaa-socialstudiestech.com>

- منصوري، كمال وصولح، سماح. (جوان 2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و

المجالات الكبرى. (09).

- أبو النصر، مدحت. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. مصر:

مجموعة النيل العربية.

-
- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. الأردن: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع.
 - العتيبي، صبحي. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - الضلاعين، علي. (2005). أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال. (ط2). الاردن: دار اليزيد.
 - العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - بوحفص، عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
 - حرحوش صالح، عادل والسالم، مؤيد سعيد. (2009). الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث.
 - السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
 - حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.
 - بوفلجة، غياث. (2007). مبادئ التسيير البشري (ط3). الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.
 - نوري، منير. (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
 - نوري، منير. (2011). الوجيز في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
 - مداح العرابي، الحاج. (2008). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

-
- 1- Alazard, C et Sépan, S. (2001). Contrôle de gestion. (5^{eme} edition). Paris : dunod.
 - 2- Baron, Xavier, Beau, pascal, Bouchez, j',Jean-Pierre, Burland, alain, Chauvet, Philippe et Delavallée, marie-pierre. (1999). Les Ressource Humain. Paris: organisation.
 - 3- Ben Ammar, Mamlouk. (1996). De la GRH ou management des hommes. Paris: CLE.
 - 4- Bornouane, Sid Ahmed. (2010). Le management des ressources humaines. Algérie: office des publications universitaires.
 - 5- Blanche Allégre, Claude and Andréassian, Anne Élisabeth. (2008). La gestion des ressources humaines. Belgique: de book université.
 - 6- Cadin, Loic, Guérin, Francis et Pigeyre, Frédérique. (1997). Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie. Paris : dunod.
 - 7- Chappert, Florence. (2003). Management des ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. DESS MRH.
 - 8- Charles, Henri. (1996). Diagnostic financier et gestion des ressource humaines. France: economica.
 - 9- Citeau, Jean-Pierre. (2000). Gestion des Ressource humaines Principe généraux et cas pratique. (3). Paris: Armand Colin.
 - 10- Clavier, Dominique. (2007). Quelle pratique pour bilan de compétence ? . [www. Devenir.fr](http://www.Devenir.fr)
 - 11- Campoy, Eric, Maclouf, Etienne, Mazouli, Karim et Never, Valérie. (2008). La gestion des ressources humaines. France: collection synthex pearson.
 - 12- Dejoux, Celile. (2001). les compétences au cœur de l'entreprise. Paris : éditions d'organisation.
 - 13- Ducreux, Jean-marie, Abate, Rene et Kachaner, Nicolas. (2009). Le grand livre de la stratégie. France: Eyrolles.

- 14- Jean-Luc Breaud et Claude Lemoine. (2000). Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris: dunod.
- 15- Lemoine, Claude. (2005). Se former au bilan compétences. Paris: Dunod.
- 16- Maisons, Christian. (1999). Le coaching stratégique : pilotage et transformation des entreprises et des organisations. Paris : Maxima.
- 17- Merck, Bernard et Eric Sutter, Pierre. (2009). Gestion des compétences. Bruxelles: de Boeck.
- 18- Moka, pierre. (2010). Diagnostique son entreprise. France: Eyrolles.
- 19- Peretti, Jean-Marie. (1996). Tous DRH. Paris : organisation.
- 20- Peretti, Jean-Marie. (2004) .Gestion des ressources humaines. (8^{ème} édition). Paris : Vuibert.
- 21- Pigny, Frédéric. (2007). En quoi la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences s'impose telle aujourd'hui à l'hôpital public. Mémoire de master 2. Université de paris, France.
- 22- Rieu, Christine. (2008). Gestion des compétences. Université de Savoie.
- 23- Sylvie, Guerrero. (2008). Les outils de l'audit social. Paris: dunod.
- 24- Sylvie, Saint-Onge et Haines, Victor. (2007). Gestion des performances au travail. Paris : de boek.

ملحق رقم () يوضح دليل مقابلة حول تطوير الكفاءات

معلومات حول الشخص المتصل به:

أ- السن:

ب - الحالة المدنية:

أسئلة المقابلة:

1. هل تقوم هذه المؤسسة بممارسات من أجل تطوير كفاءات عمالها؟ هل هي مكتوبة؟

2. كيف يتم تحديد الكفاءة المهنية؟

3. كيف تتم عملية البحث عن الكفاءات؟

* هل تتم هذه العملية عن طريق التقييم الدوري والمستمر للعمال؟

* هل تتم عن طريق تحليل العمل؟

* هل تتم على أساس المسار المهني للعامل؟

4. هل هناك مخطط لتطوير الكفاءات؟

* بالنسبة للتوظيف: ما هي أهداف هذه العملية؟ وما هي إجراءاتها؟

* بالنسبة للتكوين: ما هي أهداف وأنواع التكوين؟ وما هي مراحلها؟

* بالنسبة للأجور: ما هي المعايير التي تبنى عليها شبكة الأجور؟ وعلام تحتوي؟

5. متى تقومون بعملية الحراك المهني؟ وما هي أهداف هذه العملية حسب هذه المؤسسة؟
6. متى تقومون بعملية التوجيه المهني؟ وعلى أي أساس تقومون بهذه العملية؟
7. هل تقومون بعملية المتابعة كأداة لتطوير الكفاءات؟ وكيف يتم ذلك؟
8. كيف يتم تقييم الكفاءات؟ وما هي المعايير التي تبنى عليها عملية تقييم الكفاءات؟
9. هل تستغل نتائج تقييم الكفاءات في عملية التوجيه المهني؟
10. هل تستغل نتائج تقييم الكفاءات في عملية التكوين؟
11. هل تستغل نتائج تقييم الكفاءات في عملية الترقية؟
12. ما هي اجراءات عملية التسيير التنبئي؟ وهل تنمية الكفاءات تدعم التسيير التنبئي في هذه المؤسسة؟
13. هل تقومون بحوصلة الكفاءات؟ كيف تتم هذه العملية؟ ما هو الهدف منها؟
9. هل لديكم لوحة القيادة؟ ما هي أنواعها؟ وفيم تستخدم؟ وكيف يتم المصادقة عليها؟
10. هل تتم عملية تدقيق الموارد البشرية؟ ما هو الاطار الزمني لعملية تدقيق الموارد البشرية؟
11. كيف تتم عملية تدقيق الموارد البشرية؟
12. هل تعتمدون على مدققين من داخل المؤسسة أم من خارجها؟
13. ما هي الوسائل المستعملة في ذلك؟ 14. كيف يتم استغلال نتائج تدقيق الموارد البشرية؟