



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دور التكوين في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع ولاية غرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت اشراف الدكتور(ة):

- صغيري فوزية

من اعداد الطالبة :

- لعمى حياة

اللقب والاسم	الجامعة	الرتبة	الصفة
صغيري فوزية	جامعة غرداية	محاضر أ	مشرفا
حاجي بوغالي	جامعة غرداية	دكتور	رئيسا
قرادة ياسمينه	جامعة غرداية	دكتورة	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024

الإهداء

الحمد لله حمداً وإمتناناً على البدء والتمام

إلى أمي وأبي وعائلتي العزيزة

اليوم وأنا أحتفل بتخرجي

وأود أن أخبركم أن هذا الإنجاز هو انعكاس

لتحبيكم ودعمكم الذي لم يتوقف يوماً

إلى من وهب الله صابرة تسكن القلوب، ووقار يلهم العقول

إلى معلمي الأول، ومعلمي بلا مقابل إلى من أعتز باسمه وأفتخر بنسبه

إليك يا أبي العنون كل العجز والامتنان

(الماشوي)

إلى من سلك دربي بكائها وثبتت قلبي بصبرها إلى من كانت

وما زالت الأمان الأول والعجز الأعظم إليك يا أمي الحبيبة التي لطالما

انتظرت هذه اللحظة بعين دافئة وقلب مطمئن

(ذولبيخة)

وإلى أخواتي كل واحدة باسمها وإلى خالتي وأولادها وأخوالي

مفطمهم الله ورعاهم وإلى أخي وعديتي عبد العزيز وإلى غير العائلة

(لقمان)

وإلى بنات عمي وجدتي أطال الله لي نهي عمرها فأطمئ

وإلى من وقفني بجانبني نهي كل ظوه وتحملك معي المشقة وتعب هذا

الإنجاز ليس لوحدي بل لك ايضاً شكراً لك على كل لحظة دعم وكل

كلمة تحفيز احبك واتقدر وجودك نهي حياتي عديتي واختي

(زهية وسراج)

إلى عديتاتي التي شاركت معي الضحك والتعب كأنك أجمل ما نهي

هذه الرحلة الجامعية وإلى من كل يتصفح عملي من بعدي

الخريجة حياة

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى على منحي القوة لإتمام هذا البحث

أقدم خالص الشكر الى أستاذتي صغيري فوزية على قبولها
الإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمته لي من ملاحظات
وتوجيهات ودعم ونصح جميل

كما أتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء اللجنة المناقشة لتفضلهم
بالمساهمة في مناقشة بحثي هذا

كما لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني في انجاز هذا
البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة عسى أن يكون
بمثابة تقدير خاص لكل واحد منهم.

المخلص

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التكوين المهني وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين، وقد تم تطبيقها على عينة من 75 موظفًا في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية. ركزت الدراسة على كل من دور المكوّن، ودور البرامج التكوينية في نجاح العملية التكوينية، وأظهرت النتائج أن التكوين يكون ذو فعالية، عندما يكون مبني على أهداف واضحة وسياسة رشيدة ذات أبعاد طويلة الأمد، وهذا لا يتحقق إلا في ظل توفر مكونات ذات سمات مناسبة وبرامج تكوينية ذات أسس متينة وتوجهات عميقة، تتماشى مع متطلبات التكوين وأهدافه، فالتخطيط الشامل للعملية التكوينية يساهم في تطوير مهارات العمال وتحسين الكفاءة والأداء.

الكلمات الافتتاحية: الأداء الوظيفي – برامج التكوين – فعالية التكوين – المكون

Study Summary

This study aims to understand the relationship between vocational training and employee performance development. It was applied to a sample of 75 employees at Sonelgaz in the state of El Menia. The study focused on both the role of the trainer and the role of training programs in the success of the training process.

The results showed that training is most effective when it is based on clear objectives and a sound policy with long-term dimensions. This can only be achieved when a trainer has appropriate characteristics and training programs with solid foundations and In-depth orientations that align with the training requirements and objectives. Comprehensive planning for the training process contributes to developing workers' skills and improving efficiency and performance.

Keywords: Job Performance – Training Programs – Training Effectiveness – Trainer

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	
2		الاهداء
3		الشكر والتقدير
9-6		الجداول
7-6		فهرس المحتويات
8		جدول الأشكال
8		جدول الجداول
الفصل الأول :الاطار المنهجي للدراسة		
10	الاشكالية	1
11	الفرضيات	2
11	أهمية الدراسة	3
12	الأهداف	4
12	تحديد مفاهيم الدراسة	5
14	المقاربة السوسيولوجية	6
15	الدراسات السابقة	7
15	تعقيب على الدراسات	8
الفصل الثاني : ماهية التكوين		
	المبحث الأول : ماهية التكوين	1
18	المطلب الأول : مفهوم التكوين واسبابه	2
20	المطلب الثاني : مبادئ التكوين	3
21	المطلب الثالث : خصائص التكوين	4
22	المبحث الثاني : أهداف وأهمية التكوين وأنواع ومشكلاته	5

فهرس المحتويات

22	المطلب الأول : أهداف وأهمية التكوين	6
24	المطلب الثاني : أنواع التكوين	7
27	المبحث الثالث: مراحل واجراءات العملية التكوينية واساليبها	8
27	المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية	9
29	المطلب الثاني : اجراءات العملية التكوينية	10
30	المطلب الثالث: أساليب العملية التكوينية	11
الفصل الثالث: دور التكوين في تطوير أداء العاملين		
	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي	1
36	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره	2
43	المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي	3
46	المبحث الثاني خطوات ومبادئ تقييم الأداء الوظيفي	4
46	:المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء الوظيفي	5
47	المطلب الثاني : مبادئ تقييم الأداء الوظيفي	6
49	المطلب الثالث : طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي	7
الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بولاية المنية		
	المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة	1
61	المطلب الأول : مجالات الدراسة	2
65	المطلب الثاني : المنهج المستخدم في الدراسة	3
66	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات (الاستبيان)	4
67	المطلب الرابع : عينة الدراسة	5
72	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	6

فهرس المحتويات

72	المطلب الأول : عرض جداول الخاصة بالفرضية الأولى	7
81	المطلب الثاني : عرض جداول الخاصة بالفرضية الثانية	8
91	الخاتمة	
95-92	قائمة المراجع والمصادر	
98-96	الملاحق	

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
20	يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين	01
24	يوضح أهمية التكوين	02
42	يوضح العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء	03
48	خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة	04
54	يوضح المعايير العامة لتقييم العاملين	05
57	يوضح الأخطار الشائعة في تقييم معدلات الأداء	06
59	المخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع ولاية المنبوعة	07

فهرس الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
26	يوضح أنواع التكوين	01
68	يوضح متغير الجنس	02
68	يوضح متغير السن	03
69	يوضح متغير المستوى الدراسي	04
70	يوضح متغير المستوى التعليمي	05
71	يوضح متغير الخبرة المهنية	06
72	العلاقة بين وضوح الأهداف التعليمية والتدريبية و مساهمة التكوين في تقليل الأخطاء	07
73	العلاقة بين تقييم المفاهيم و مساهمة التكوين على تنفيذ المهام المطلوبة في أقل وقت ممكن	08

فهرس المحتويات

74	تتوافر للمكون الصفات والخبرات ومساهمة التكوين في تطوير مهاراتك وحل مشكلاتك	09
75	حرص المكون على توفير الموارد اللازمة وتتوفر بيئة عمل محفزة على تطبيق برامج التكوين	10
76	مكان إجراءات الدورات التكوينية ومساهمة البرامج في تحسين كفاءتك	11
77	حرص المكون على تقديم الأهداف التعليمية بوضوح ومساهمة التكوين في تقليل الأخطاء المرتكبة	12
78	الطرق والتقنيات المستخدمة في التكوين وأثر التكوين في تقليل الجهد البدني والذهني	13
81	نوع التكوين (نظري أو تطبيقي) و ساهم التكوين في تطوير المهارات وحل المشكلات	14
82	العلاقة بين تطور مهارات قيادية و توفر برامج تكوينية حديثة ومبتكرة	15
83	تواجد متابعة بعدية لتطورات العلمية للعمال بعد عملية التكوين و تعتبر أن الاستثمار في التكوين هو الضمان الوحيد لرفع كفاءة العاملين.	16
84	إمكانية الترشح لتقديم مقترحات لتحسين البرامج التدريبية و مساهمة التكوين في تنمية روح الإبداع والمشاركة	17
85	مكان إجراءات الدورات التكوينية وساهمت البرامج في تحسين كفاءتك	18
86	العلاقة بين مدى توافق البرنامج مع الخلفية التعليمية و تقليل الجهد المبذول	19
87	طريقة التخطيط والتكوين و تطوير المهارات القيادية	20

المقدمة

تُعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات والمنظمات في عصرنا الحالي، حيث تشكل العامل البشري حجر الزاوية لتحقيق النجاح والتطور المستدام. فالموظفون هم العنصر الفاعل في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، ومن هنا تنبع الحاجة الملحة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي وضمان جودة العمل.

يُعد التكوين المهني من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة لمواجهة متطلبات العمل المتجددة. فبيئة العمل اليوم تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، مما يجعل من الضروري تحديث الكفاءات بشكل دوري، وعدم الاقتصار على ما اكتسبه الموظف خلال دراسته أو تعليمه السابق فقط.

التكوين لا يقتصر على الجانب الفني أو المهني فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير المهارات الإدارية والقيادية، فضلاً عن المهارات الشخصية والسلوكية التي تساهم في تحسين التفاعل داخل بيئة العمل. وبذلك، يصبح التكوين أداة حيوية لتعزيز كفاءة الموظف، وزيادة إنتاجيته، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

من الناحية النفسية، يساهم التكوين في رفع معنويات الموظفين وإشباع حاجاتهم للتعلم والتطور، مما يحسن من رضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات الغياب والتغيب أو حتى الاستقالات المبكرة. فالشعور بالتقدير من خلال توفير فرص للتطوير المهني يخلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظف إلى بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل.

علاوة على ذلك، يساهم التكوين في تعزيز قدرة الموظفين على مواجهة الضغوط المهنية والتحديات اليومية في العمل، حيث يتعلمون كيفية إدارة الوقت وتنظيم المهام والتعامل مع المواقف الصعبة بكفاءة. وهذا بدوره يحسن من جودة الحياة العملية ويقلل من المشكلات النفسية المرتبطة بالعمل، مثل الضغط والتوتر المهني.

في ظل التحولات التكنولوجية والتطورات الاقتصادية العالمية، أصبح التكوين ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لأي مؤسسة تطمح إلى المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. فالاختلاف في مستوى الكفاءة والمهارة بين الموظفين قد يؤدي إلى فروق كبيرة في أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها.

بناءً على ما سبق، فإن البحث في دور التكوين في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين يكتسب أهمية بالغة، حيث يساعد على تحديد أفضل الممارسات والأساليب التدريبية التي تحقق أقصى استفادة ممكنة. كما يساهم الضوء على العلاقة بين التكوين وجودة الأداء، وكيف يمكن للمؤسسات استثمار مواردها في بناء فريق عمل قادر على مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير برامج التكوين على رفع كفاءة الموظفين، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، بالإضافة إلى تقييم أثرها في تقليل الضغوط المهنية وزيادة الولاء التنظيمي. وذلك من خلال تحليل تجارب واقعية ومقارنة نتائج التكوين بمستويات الأداء في بيئات مختلفة.

الفصل الأول : الاطار المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد في المؤسسات لأنه يمثل المحرك الأساسي في التنمية. فإدارة المورد البشري تتطلب كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل و جودته والوقت المستغرق في العمل .

والعنصر البشري له دورا حاسما في قيام المؤسسة ونموها والمساهمة في تطويرها ويعتبر المحرك الأساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركة و هو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الإقتصادية و الإجتماعية و تكنولوجيا . ومنه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء و إستمرار المؤسسات بل لا بد من توجيهه و تنميته والعمل على تحسين أدائه و هذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي .

فالتكوين يساعد الموظفين حيث يقوم بتزويدهم على المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي . وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها. حيث يعتبر التكوين الميزة الأساسية للمؤسسة الناجحة في هذا العصر ولا يمكن أن نجد مؤسسة قائمة وناجحة بحد ذاتها بدون أن يكون للموظفين و تدريب وتحسين مهاراتهم ومن هنا نجد أن التكوين هو أحد المقومات الأساسية للموظف لتحسين أدائه داخل المؤسسة.

فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل وهذا عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم . ومن هنا زاد إستثمار المؤسسات في التكوين وتعتبر عملية التكوين المستمر بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف . كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم , ويؤدي إلى إستقرارهم في أعمالهم و توطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم ذلك برفع معنوياتهم وإنتمائهم للمؤسسة.

إن المؤسسة تعمل دائما على معرفة نقاط الضعف و قوة الموظفين وماهو الناقص فيهم وفي درجة عملهم ,وتعمل على معالجة النقص والعمل على تحسين مستواهم وتنمية قدراتهم . لذلك المؤسسة تعمل دائما على تحديد الأداء الوظيفي الذي يساهم في بقاء المؤسسة .

وتعتبر عملية تقييم أداء العاملين المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين . وهذا من أجل استثمارها لتحقيق أنجح أداء , ومعرفة الضعف لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عملية التكوين .

ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

_هل للتكوين دور في تطوير أداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

_هل يساهم التكوين في تطوير قدرات و مهارات العاملين؟

_هل يؤثر المكون في نجاح عملية تكوين الموظفين داخل المؤسسة؟

_هل تكوين هو الحل الوحيد لتطوير أداء الموظفين؟

_كيف لتكوين أن يطور أداء الموظفين؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

_للتكوين دور في تطوير أداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز .

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية الآتية :

_يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظفين داخل المؤسسة .

_يساهم التكوين في تطوير قدرات ومهارات العاملين داخل المؤسسة.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

_معرفة أهمية التكوين في المؤسسة.

_الموضوع قابل للبحث و الدراسة.

_قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

_تسليط الضوء على برامج التكوين ومدى أهميتها في المؤسسة سونلغاز .

رابعا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة في هذا الموضوع كالاتي:

_يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين و أرباب العمل.

_أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة حيث يعتبر المحرك الأساسي وتطورها واستمرارها.

_تجدد معارف العاملين ومعلوماتهم وقدراتهم.

_التنمية الشخصية و الوظيفية للعامل من خلال تكوينه.

خامسا: اهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- _التعرف على دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.
- _محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.
- _التأكيد على أهمية التكوين و دوره في رفع مؤهلات المورد البشري.
- _الكشف على مدى تأثير البرامج التكوينية على نجاح التكوين.

سادسا: تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته ،حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من المفاهيم التالية: التكوين، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، العاملين.

1_التكوين

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين:

عرف أنه: مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف والمهارات التي تساعدهم على التكيف مع محيطهم الاجتماعي و المهني و تحقيق أهداف و فعالية التنظيمات التي ينتمون إليها.¹
كما عرفه عبد الباقي بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم².

_التعريف الاجرائي

هو عملية منظمة و مخططة، تستهدف تزويد العاملين بالمعارف و مهارات وخبرات جديدة، و تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإحداث تغيير في خبراتهم و وسلوكهم من أجل تطويرها.

2-الأداء الوظيفي

1 عبد الكريم بوحفص:التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية نط1، الجزائر، 2010 ،ص 23
2 صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية ، 2001 ، ص 69

يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والمرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.³

كذلك عرف أنه: تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.⁴

_التعريف الإجرائي

يقصد بالأداء الوظيفي هو ما ينتجه العامل من خلال عمله ،ولتنفيذه لواجباته بطريقة فعالة تتطابق مع المعايير المحددة مسبقا ،لتحقيق الغايات التي وضعتها المؤسسة.

3_تقييم الأداء

عرف بأنه: العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.⁵

كما عرف أيضا: الطريقة التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو إستحقاق معين.⁶

التعريف الإجرائي

من خلال التعريفين يتضح أنه آلية إدارية لتحديد مستويات الأداء المختلفة بين الموظفين أثناء العمل، ويتم ذلك عن طريق تتبع الأداء بشكل دوري وتسجيل الملاحظات خلال فترات زمنية محددة.

4_العاملين

يعرفه أحمد زكي بدوي بأنه: هو كل ذكر أو أنثى يؤدي لأعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطته أو إشرافه.⁷

3 عبد المليك مزبود: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ،نوفمبر ،2001، ص 86

4 أحمد زكي بدوي ،محمد كمال مصطفى ،معجم مصطلحات القوى العاملة ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ،1984،ص 166

5 بطرس الشكر و لؤي لطيف .دور التدريب في تقييم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي ، دراسة ميدانية لآراء عينة من المدربين ورؤساء أقسام في أحد الفنادق ببغداد ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 11،العراق 2008،ص 17

6 حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية،2002،ص 361

7 عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، الخدمة الاجتماعية المتكاملة ،مكتبة الانجلو للنشر ، مصر، 2006، ص 39

سابعا: المقاربة السوسولوجية

بعد الإقتراب السوسولوجي أحد أهم الركائز الهامة لكل باحث اجتماعي حيث أن الإطار النظري للدراسة يقترب من نظرية معينة وهذا ما يساعد الباحث على التحكم في دراسته وموضوعه البحثي وبما أن موضوعنا يتعلق به دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، فإن موضوع التكوين داخل المنظمة تم تناوله من قبل الكثير من النظريات بداية من النظريات الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة، حيث نجد نظرية الإدارة العلمية الرائدة فريدريك تايلور والتي اهتمت بأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن وحتى تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى درجة والتخلي عن الحركات الجانبية أو الزائدة وتحديد الوقت المستغرق لكل حركة، وقد أعطت لعنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكون على طريقة الأداء الصحيحة فلاشك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل، ويساهم في تحسين أدائه.

كما تجد أيضا من بين المداخل النظرية التي تناولت التكوين وأهميته داخل المنظمة مدرسة العلاقات الإنسانية لاسيما نتائج الدراسات التي أجراها إلتون مايو والتي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المنظمة، باعتبار أن له دور بارز في المحافظة على تماسك الجماعة والحفاظ على الأيدي العاملة المؤهلة وتوفير مناخ تنظيمي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار وتحسين أدائهم الوظيفي، ويكون ذلك من خلال تكوينهم وتنمية قدراتهم العلمية والفنية.

إضافة إلى نظرية تدرج الحاجات لا إبراهيم ما سلو والتي تعتبر من المداخل النظرية التي عالجت موضوع التكوين والأداء الوظيفي حيث يتركز فيها مفهوم الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية والدافعية هي التي تمكن الفرد من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات (حاجات فيسيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية، الحاجة للتقدير الحاجة لتحقيق الذات) . ويسعى الرئيس داخل المنظمة دائما للكشف عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين حتى يتم

الاستغلال الأمثل للمورد البشري باعتبار أن الحاجة غير المشبعة توجه سلوك الأفراد ويكون التكوين أحد الحاجات التي يمكن إشباعها، ويمكن تمثيل ذلك من خلال:

- الحاجات الفسيولوجية الأجر الكافي، الحوافز
- حاجات الأمان ظروف العمل التأمينات الصحية، تعويض التقاعد
- حاجات اجتماعية تنمية روح الفريق، وجود قنوات إتصال، تنظيم اجتماعات دورية

- حاجات التقدير والاحترام إشراك الأفراد في إتخاذ القرار الاعتراف بالإنجازات والاستفادة من الدورات التكوينية.

- حاجات تحقيق الذات تكليف الأفراد بممارسة مهام من خلال إتخاذ قدراتهم الفكرية، الإستفادة من البرامج التكوينية للحصول على معلومات ضرورية تساعدهم في استغلال مهاراتهم.

ومن خلال هذه السلسلة من النظريات التي تساعدنا في معالجة موضوعنا وتحليل مختلف المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة وعلى اعتبار أن المعطيات تمت في مؤسسة تسويقية هي مؤسسة نفضال، فقد تم اعتماد المقاربة الوظيفية كمقاربة رئيسية قريبة من موضوع الدراسة، هذه الأخيرة التي تبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة، فالبنائية الوظيفية تنظر للمنظمة على أنها وحدة اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى لتحقيقها، وأن هناك مجموعة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء، وبما أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملاعة الوسائل للأهداف، فقد ركزت على رفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال عملية التنشئة والتكوين للمحافظة على توازن النسق واستقراره، فعملية التكوين تعد من المصادر الأساسية لضمان السير الحسن للمنظمة من خلال إعداد الأفراد ووضع سياسات وبرامج تكوينية مناسبة تمكن من الوصول إلى الغايات المسطرة من قبلها.

عموما تعد هذه النظرية من النظريات التي تدعو إلى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتبارهما ركيزتين أساسيتين العملية التكوين التي تساهم في رفع كفاءة العاملين داخل

عموما بعد هذه التصرية من التحريات التي تدعو إلى تقسيم والتخصص الوظيفي باعتبارهما ركيزتين أساسيتين العملية التكوين التي تساهم في رفع كفاءة العاملين داخل

المنظمة، ومن بين أهم رواد هذا الإتجاه النظري نجد تالكوت بارسونز في إتجاهه المعروف بالنسق الاجتماعي، والذي أكد فيه أن التنظيم عبارة عن نسق إجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية كالجماعات والأقسام والأدوات، حيث عرف التنظيم على أنه نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة، وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية هي النسق الفني النسق الإداري والنسق التنظيمي، وكل هذه الأنساق الفرعية تترايط فيما بينها، وكل نسق يعتمد على الأنساق الأخرى حتى يضمن التنظيم توازنه واستمراره وإسقاطا لهذا التصور النظري على موضوع دراستنا، فمن المتعارف عليه أن التنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص وبذلك فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق مبدأ التكامل والتوازن

ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة المسطرة، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المنظمة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة التي يكون للتكوين دور كبير في إكتسابها. وعليه وانطلاقا من أن النظرية بعد مجموعة من المفاهيم والتي تستعمل كأدوات للتحليل والتفسير، فإن الدراسة الحالية تعتمد على مجموعة من النظريات والإتجاهات المفسرة الموضوع التكوين والأداء الوظيفي لاسيما الإتجاه الوظيفي الذي تم ذكره سابقا.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

دراسة بوقطف محمود بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل أجريت هذه الدراسة الميدانية بجامعة عباس

2013, 2014 لغرور خنشلة

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على مدى تأثيره برفع أداء العاملين ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل التالي: هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظف

بالمؤسسة الجامعية؟

وجاءت الأسئلة الفرعية كالاتي:

✓ كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

✓ كيف يؤثر التكوين أثناء الخدمة على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة

الجامعية الجزائرية؟

✓ كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية

الجزائرية

✓ كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وجاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

✓ يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

و الدرجت تحتها فرضيات فرعية و هي كالتالي :

✓ يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

✓ يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

✓ تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

✓ يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد العوامل والمتطلبات الضرورية للمؤسسة و كذلك أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية وكذلك يساهم في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين (الرؤساء) و بين الموظف وبقية الزملاء.

الدراسة الثانية:

دراسة بن عليّة زبيدة بعنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة رسالة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2013-2014 حيث

تمحورت اشكالية الدراسة في الكشف عن دور التكوين في تنمية المورد البشري وكيف أن المؤسسات في السنوات الأخيرة تركز عليه بشكل هام و كيف من شأن التكوين أن يساهم في رقي المؤسسات و ازدهارها. و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسات و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن يؤديه التكوين في تنمية المورد البشري؟

و جاءت أسئلتها الفرعية كالتالي:

✓ ما طبيعة و نوعية البرامج التكوينية المقدمة؟

✓ هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟

✓ هل تؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل ؟

وجاءت الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

✓ التكوين يساهم في تنمية المورد البشري.

و اندرجت تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية و هي:

✓ يساهم التكوين في تنمية المورد البشري.

✓ تؤدي البرامج التكوينية من الرفع من أداء العامل

و قد حددت الباحثة مجموعة من الأهداف في دراستها :

✓ التعرف على مدى أهمية العملية التكوينية ومدى تأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى

الجيد ومدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

✓ إثبات مدى مساهمة التكوين في التحدي للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة الصناعية.

✓ تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الإيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة.

✓ تسليط الضوء على موضوع التكوين من نوع التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في

تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن أغلب العاملين استفادوا من العملية التكوينية و هذا راجع الاهتمام

المؤسسات، وأن البرامج التكوينية تسليح وبشكل كبير في التنمية وتطوير مهارات و معارف العاملين والدليل أن

العمال قد استجابوا فعلا لبرامج التكوين و استفادوا منه و كذلك أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أداء العامل لأنه

ينمي قدراته و مهاراته و يسمح للعامل بتجديد نشاطه

الدراسة الثالثة :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وتسيير تربوي من إعداد زينوني نعيمة و

بعنوان التكوين أثناء الخدمة ودوره في تنمية كفايات التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمدينة

أم البواقي وقد أجري البحث على عينة تقدر ب 110 معلم ومعلمة من ابتدائيات مدينة أم البواقي، حيث تم

اللجوء الجمع البيانات المتعلقة بالموضوع إلى الاستبيان بعد التأكد من خصائصه السيكومترية ، وقد اشتملت

الأداة على المحاور الثلاثة لكفايات التدريس التخطيط التنفيذ، وتظهر النتائج أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في

تنمية كفايات التدريس بدرجة عالية لدى معلمي المرحلة الابتدائية.

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب مستغانم مقدمة من طرف الطالبة بلغيت حنان وقد تمت صياغة مجموعة من الفرضيات منها :

اعتبار تكوين العنصر البشري ضرورة ملحة من أجل مسايرة تطورات المحيط والتكيف

- يهدف التكوين إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية وتحسين مناخ العمل .

و قد أظهرت النتائج أن التكوين يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية الثقافية في سبيل تحقيق مستوى الأداء الاقتصادي و الاجتماعي المطلوب و للقيام بذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على تكوين الموارد البشرية كأداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة وكذلك لتحسين مناخ العمل.

تعقيب على الدراسات:

تقول الدراسات السابقة ركزت على التكوين بصفة عامة ونحن ركزنا على العناصر المنجحة للتكوين من خلال ابراز العملية التكاملية ما بين المكون والبرامج التكوينية، فنجاح التكوين لا يكون إلا بمكور جيد وبرنامج جوده، فقصور أحد الطرفين يؤدي إلى خلل في عملية التكوين.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

تمهيد :

يعتبر التكوين عملية أساسية تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت، والإطار المفاهيمي للدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث الاجتماعي حيث يبرز الباحث أهم القضايا والمسائل التي تناولها البحث، وهو من أهم المقومات الأساسية والرئيسية في بحثنا هذا وسنتطرق في هذا الفصل الى المبحث الأول ماهية التكوين (مفهومه ، ميادئه، خصائصه) أما المبحث الثاني : أهداف وأهمية وأنواع ومشكلات التكوين أما المبحث الثالث : مراحل واجراءات وأساليب علمية.

المبحث الأول : ماهية التكوين

المطلب الأول : مفهوم التكوين وأسبابه

1- تعريف التكوين :

هو "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات، وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من استغلال امكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة عملهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية¹

- وبذلك فهو عملية تهدف إلى رفع قدرات ومهارات كل فرد عامل من أجل تحقيق مستوى عالي من الإنتاج في المؤسسة . كما يعرف بأنه : "نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحاً² لمزاولة عمل ما . وبذلك فالتكوين هو عملية تلقين الفرد العامل خبرات جديدة تساعده في إنجاز العمل المطلوب منه .

- ويعرف أيضا: "مجموعة النشاطات التعليمية المبرمجة لإكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع محيطهم الاجتماعي والمهني وتحقيق أهداف وفعالية³ التنظيمات التي ينتمون إليها . وبذلك فهو مجموعة النشاطات الموجهة للأفراد بهدف تحسين الأداء الذي يعود بالنفع على العامل والمؤسسة على حد سواء . وهناك من يعرفه: "التكوين هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات⁴ ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم . وعليه فالتكوين عملية مستهدفة للتأثير في سلوك الفرد العامل وتزويده بمعارف جديدة ترفع من مستوى أدائه . أما سيد محمد جاد الر

1 - حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفاعليته "بناء البرامج التدريبية وتقييمها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ، 2002 ص 285.

2 - بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة في الموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ، 2008 ص 171.

3 - عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، ، 2010 ص 23.

4 - إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ، 2002 ص 236.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

ب فقد عرفه بأنه "يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تسهم في تحسين الأداء، و أن التكوين يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال¹ أعمالهم ووظائفهم (4)(3)(2)

كذلك يعرف التكوين أنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد² البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أداءهم". وعليه فإن التكوين عملية تستخدم فيها طرق وأساليب تعمل على صقل مهارات القوى العاملة لتحقيق الإنتاجية للمؤسسة. كما يمكن اعتبار التكوين أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا³ لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل". ويعرف أنه: "نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد على الوظيفة التي يشغلها⁴، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة". ويعرف كذلك أنه: "عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المستوفى إنجازها وتحسين الأداء⁵ باستمرار".

التعريف الإجرائي: التكوين هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتكويين بمعارف ومهارات وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم .

2- أسباب عملية التكوين: تتمثل أهم أسباب التكوين في:

- اتساع أعمال المؤسسات وتظهر عند إضافة المؤسسة لخطوط إنتاج جديدة أو خدمة
- إجراء تغييرات في المؤسسة تغييرات في السياسات ...إلخ
- انضمام موظفين جدد إلى المؤسسة.
- الأعمال التطويرية في المؤسسات والتي تظهر عندما تقوم المؤسسة بتغيير الأساليب الحالية⁶ المستخدمة، حيث تبدأ المؤسسة باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة .
- التحركات الوظيفية (الترفيات، النقل، ...إلخ.) ظهور مشاكل إنتاجية .
- مواجهة التحديات الجديدة وبناء القدرة التنافسية المتينة .
- انخفاض مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة⁷

1 - سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 109.
2 - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة لبعيد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1 الأردن، 2005، ص 438.
3 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 453.
4 - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص 443.
5 - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2009، ص 125.
6 - عطا الله محمد تيسير الشرفة: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق،- دار الحامد، ط1، الأردن، 2014، ص 33.
7 - حفيان عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة، دار الأيام، ط 1 ، الأردن 2015، ص 97.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

الشكل رقم 01 يوضح الأسباب والمؤشرات الداعية للتكوين



المصدر : عبد الكريم بوحفص التكوين الاستراتيجي لانتمية الموارد البشرية، ديوانالمطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 161.

المطلب الثاني : مبادئ التكوين

-مبادئ التكوين :تخضع العملية التكوينية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي :

الفصل الثاني : ماهية التكوين

- أ- الشرعية: يجب أن يتم التكوين وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة
- ب- الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية، بحيث يمكن تحقيقها
- ت- الشفافية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح، ومشاركة كافة المعنيين بالعملية¹ التكوينية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم إعلانها للجميع
- ث- التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى أكثر صعوبة وتعقيد
- ج- الشمولية: وهو مبدأ هام رئيسي في التكوين بحيث يشمل التكوين كافة المستويات الإدارية للإدارة² العليا، الإدارة الإشرافية، والإدارة التنفيذية
- ح- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الأهداف التكوينية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي
- خ- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة³ بخطوة، لتطوره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

المطلب الثالث : خصائص التكوين

خصائص التكوين :من بين خصائص التكوين ما يلي :

- التكوين نشاط رئيسي مستمر : التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال⁴ تخصصه
- التكوين نظام متكامل: يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معا تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية
- التكوين عملية شاملة: بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة الإدارية العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية(، كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة)

1 - عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 53، 54.

2 - عطا الله محمد: إدارة العملية التدريبية" النظرية والتطبيق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 28، 29.

3 - حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 22.

4 - خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1998، ص 94.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

- التكوين عملية إدارية: ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفؤ حتى ينجح، وهذه المقومات هي :
 - وضوح الأهداف وتناسقها .
 - وضوح السياسات وواقعتها.
 - توازن الخطط والبرامج.
 - توفر الموارد المادية والبشرية.
 - توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

- التكوين عملية فنية: تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها ¹.

- التكوين نشاط متغير ومتجدد: تشير هذه الخاصية إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم ال نما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين يجوز أن يتجمد في قوالب، عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المكونون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ² ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون، كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها

المبحث الثاني : أهداف وأهمية وأنواع ومشكلات التكوين

المطلب الأول : أهداف أهمية التكوين

1- أهداف التكوين :الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني، هي تحديد أهدافه بدقة ³ ووضوح، كونها تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين في:

- 1- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة
- 2- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكويين على تحمل المسؤولية والمبادرة
- 3- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وزيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار ⁴ والطمأنينة

1 - مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق"، مرجع سابق، ص 61.

2 - على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط3، مصر، 1985، ص 358.

3 - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003، ص 213.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

4- يهتم التكوين بمساعدة الفرد على وضع أهداف لنفسه

5- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في¹

المؤسسة

6- يهدف التكوين إلى الاقتصاد في الإنفاق كما يقلل من حوادث العمل

7- تمكن المراكز التكوينية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالعداد التي تحتاجها².

2- أهمية التكوين :

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات لذلك فإنه يكتسي أهمية بالغة من جميع الجوانب، ويمكن حصر أهميته في جانبين أساسيين هما:

أ- الأهمية بالنسبة للمؤسسة :

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية

- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بال اختراعات متجددة بشكل مستمر

ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة

- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها، والقضاء على

حوادث العمل

- مساعدة المؤسسة على مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل: الغيات، دوران العمل، عدم الرضا

الوظيفي

- التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة .

ب- الأهمية بالنسبة للعامل :

- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه .

- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل .

- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء .

- تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكويين ال سيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي

تعتمد على تبادل المعارف والأفكار

⁴ - إسماعيل حجازي، معلم سعادة: تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 49.

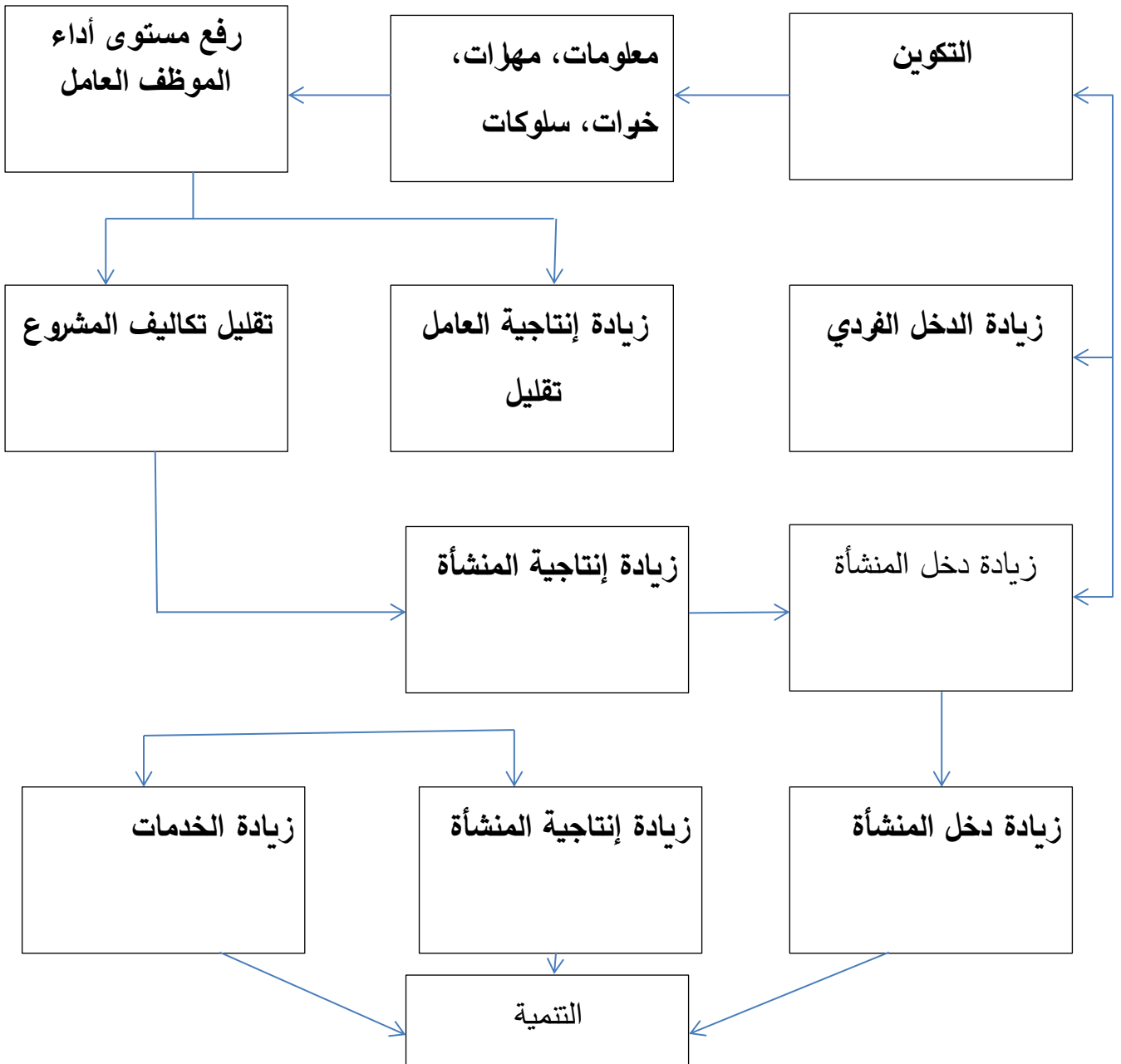
¹ - مجيد الكرخي: إدارة موارد بشرية " مدخل نظري تطبيقي "، دار المناهج، ط1 الأردن، 2013، ص 147 - 148.

² - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل "، الورق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2006، ص

الفصل الثاني : ماهية التكوين

- تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي:
- تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم
- يقلل من دورات العمل والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي .

أ- والشكل رقم 02 يوضح أهمية التكوين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط، مصر. 2008، ص 60.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

المطلب الثاني : أنواع التكوين

أنواع التكوين :للتكوين عدة أنواع، وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، وتتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي :

أ-توجيه الموظف الجديد: إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله.

- التكوين أثناء العمل: وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر، ذلك بهدف تحسين كفاءة العامل، ويكون الرئيس هو المسؤول عن تكوينه .

- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، وهذا حتى نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم .

- التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية، وهذا الفرق¹ يبرز إلحاق العامل ببرنامج تكويني .

ب-التكوين حسب نوع الوظائف :

التكوين المهني والفني: هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل: النجارة والبناء وصيانة الأجهزة ... وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في التلمذة الصناعية، وفيه تقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد، ويحصلون² غالبا على شهادة فنية، وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

1 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 325. 326.

2 - هشام بوبكر: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012، ص 149.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

التكوين التخصصي: يتضمن المعارف والمهارات التي تخص وظائف معينة كالمحاسبة والهندسة ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويركز كذلك على كيفية حل المشاكل وتصميم¹ الأنظمة والتخطيط لها .

التكوين الإداري: ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع الإداري، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات، ويهتم التكوين الإداري في مساعدة الأفراد على تقلد المناصب² الإدارية السامية التي تعتمد على التخطيط والتوجيه والرقابة .

ج- حسب المكان :

تكوين داخلي: يجري داخل المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية والإشراف على³ تنفيذها، وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل .

تكوين خارجي: ويجري هذا النوع من التكوين خارج المؤسسة نظرا لعدم امتلاكها الخبرة التكوينية⁴ وأدوات التكوين الفعالة

الجدول رقم 01 يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1. توجيه الموظف الجديد.	1. التدريب المهني والفني.	1. داخل المؤسسة.
2. التدريب أثناء العمل.	2. التدريب التخصصي.	2. خارج المؤسسة.
3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة.	3. التدريب الإداري.	
4. التدريب بغرض الترقية النقل.		

المصدر: أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996، ص323.

¹ - فريدة بوبكري: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014، ص 74.

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 303.

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 138.

⁴ - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2010، ص 185.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

المطلب الثالث : مشكلات التكويني تتمثل فيما يلي:

- 1- نقص المعرفة :من المشاكل التي تواجه التكوين نقص المعرفة العلمية والعملية في التخفيض والتنفيذ وتقييم ومتابعه النشاط التكويني وفي هذه الحالة من الضروري يصبح تطوير تقنيات البيداغوجية.
- 2_ عدم كفاءة الكثير من القائمين.
- 3_عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- 4_عدم وضوح الاهداف مع البرامج التكوين الذي يشمل اساسا لنجاح دوره ومع انعدام الوضوح في تحديد الاهداف الخاصه بالتكوين لعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.
- 5- عدم توفر المكونات الاكفاء المعدين اعدادا تربويا مناسبيا يمكنهم من فهم العملية التربوية او فهم نفسية الموظف الدارس فالتكوين له اصوله ومبادئه واساليبه العلمية ولهذا فعدم وجود متكونين المتمكنين في عملية التكوينية يعوق دون تحقيق اهداف تكون.

المبحث الثالث : مراحل واجراءات العملية التكوينية وأساليبها

المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية

مراحل عملية لتكوين :

- أ- تحديد احتياجات التكوين :من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين، وفي هذه المرحلة دورا كبيرا خاصة في الكشف عن التغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة ووظائفها¹ المختلفة، ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات :
 1. تحليل المنظمة: ذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين .
 2. فعلمية تحليل المنظمة تتطلب الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين، حيث تلقى هذه المؤشرات ضوءا على احتياجات التكوين، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين .
 3. تحليل العمليات أو الوظائف: يساعد 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، وكذلك الوقوف على رأي المشرف في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين .

1 - السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لعنيد الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014 ص 243.

2 - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، مرجع سابق، ص 136، 137.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

4. تحليل الأفراد أو الأشخاص: هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات يتمثل في دراسة الفرد من حيث

سلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة وقدرته على الاتصال والتفاهم مع الآخرين ومن الضروري¹

عند تحليل أداء الفرد التعرف على أهدافه، وعمّا إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة

ب-تصميم البرامج التكوينية: تمر عملية تخطيط أو تصميم البرامج التكوينية بمراحل متعددة يمكن

توضيحها فيما يلي :

1. تحديد أهداف البرنامج: هذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها الأهداف ما يراد إحداثه من

تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكاهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية، ويتم وضع

أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية² التي سبقت الإشارة إليها .

2. تحديد موضوعات البرنامج: وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها، ويتم

تحديد هذه الموضوعات بناء على الأهداف التكوينية الموضوعية والمعلومات المتوفرة عنها

3. اختيار أساليب التكوين: يتم اختيارها على أساس الأهداف المطلوب الوصول إليها، ومن أهم الأساليب

المستخدمة في تكوين العمال نجد نظام التلميذ، المحاضرات، تمثيل الأدوار، دراسة³ الحالات، استخدام

التقنيات السمعية البصرية ، ما تؤكد هذه المرحلة أن نجاح العملية التكوينية مرهون بقدرة المشرفين علة

اختيار الأساليب التكوينية المناسبة والمتلائمة مع طبيعة وأهداف التكوين .

ت-تنفيذ البرامج التكوينية :خارجه إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان و إن مرحلة التنفيذ هس مرحلة إدارة

البرنامج الزمان⁴ للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وتشمل هذه المرحلة

على ما يلي :

1. إعداد جدول زمني لبرنامج التكوين: يتضمن الجدول الزمني أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم،

زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي⁵ مختلف

المهارات والمعارف التكوينية .

2. إعداد وتجهيز مكان التكوين: يتم إعداد وتجهيز مكان التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز تكوين سواء

كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون⁶ عراقيل .

1 - جمال الدين محمد المرسي: إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 343. 344

2 - طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 337. 339

3 - بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار اشترك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 49.

4 - طارق المجذوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 337. 339

5 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2008، ص 140.

6 - صالح محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 203.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

3. متابعة المكونين والمتكونين: يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ اليوم الأول إلى نهاية من أجل ضمان السير الحسن للتكوين من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فاعلية الطرق المتبعة وكذا مدى كفاءة المكون في تحسين أداء الفرد المتكون .

ث-تقييم برامج التكوين :إن تقييم البرنامج التكويني يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التكوين، ويمكن تعريف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا¹ بتنفيذ العمل التكويني ."

يمكن تقييم البرنامج التكويني عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج وذلك عن طريق قياس ما يلي:

1. مدى تفاعل المتكونين: يتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها، ذلك بمقابلة المتكونين ومعرفة آراءهم أو بتعبئة المتكونين الاستبيان خاص لتقييم البرنامج التكويني، ومرافق التكوين وأساليب ووسائل التكوين وموضوعات البرنامج ومدى الاستفادة من البرنامج

2. مدى استفادة المتدربين: ويتم قياس مدى استفاد المتدربين وذلك باختبارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التكويني لقياس مدى الاستفادة منه.

3. مدى التغيير في سلوكيات المتكونين: ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتكونين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم .

4. مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المنظمة: مثل: الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوى ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتكونين بعد انعقاد البرنامج التكويني وقبله.²

المطلب الثاني: اجراءات عملية التكوين

شروط التكوين :يقصد بالتكوين الفعال ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل الذي يسعى إلى تغيير وان كانوا عليها تغيير يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج سلوكيات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبقت،³ أعمالهم، وحتى يتحقق هذا الهدف فلا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط أهمها :

1 - مصطفى نجيب شايوش: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 251.

2 - بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 51، 52.

3 - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 348، 349.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

- بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التكوين نجاحا وفعالية .
- إقناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع، أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين وتقييمها.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المكون له دورا هاما في عملية التكوين بحيث يعتبر عنصرا هاما وضروريا في العملية التكوينية، حيث يعتبر اختيار وتحضير واعداد المكونات من الشروط الأساسية في العملية التكوينية.

المطلب الثالث : اساليب عملية التكوين

طرق وأساليب التكوين :تعددت وتغيرت طرق وأساليب التكوين ويمكن تلخيصها فيما يلي :

- أ- التكوين أثناء العمل: ويتم في نفس موقع العمل، أي داخل المؤسسة المعنية، التي يجري العمل فيها، ويتم أثناء الأداء للعمل أو في مراكز التكوين الخاصة بالمؤسسة، ويتم تحت إشراف شخص مسؤول¹ يقوم بتوجيه العمال، ويتم تجسيد هذه الطريقة وفق عدة أساليب هي :واعداده للعمل في مهنة معينة،
- التلمذة الصناعية: تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة - .التدوير الوظيفي: بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين كسابه مهارت الأقسام، والغرض منه تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين مختلفة بسرعة .
- التدوير الوظيفي المبرمج: هناك بعض الوظائف التي تحتاج إلى اتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ويقوم المشرف على التوظيف بممارسة هذه الخطوات أمام المتكون الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المكون من أن المتكون يستطيع القيام بالمهمة بشكل² صحيح دون مساعدة .
- التوسع الوظيفي: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله، تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يتم استخدام هذا الأسلوب مع المديرين أو ذوي المهن الرفيعة
- ب-التكوين خارج مكان العمل :تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها لتكوين خارج مكان عملهم عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة ال يمكن توفيرها إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز

1 - يوسف محمد بن قبائل: أسس التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 20.

2- سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 159.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

التكويني الكفؤ لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التكوين ال يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، وله أساليب لتحقيقه¹ والمتمثلة في :

▪ المحاضرات: هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المكونون بتقديم سلسلة من الواقع والحقائق أو المفاهيم أو يقوم باستطلاع مشكلة، وتقتصر مشاركة المتكويين على الاستماع والهدف الرئيسي من المحاضرة هو الإعلام، ومن مزايا المحاضرة أنها توفر الوقت إذا ما خطط لها بشكل جيد وتم إلقاؤها بمهارة، ومن عيوبها أنها تحد من فاعلية المتكون بحيث يكون مستمعا فقط. ن المحاضرة الجيدة لها عدة شروط² :

- الإعداد المسبق

- التدرج

- إثارة الاهتمام

- المناقشة

- التقييم

- المتابعة.

دراسة الحالات: هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة أغراض الدراسة، بحيث يتم اختيار أحدثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشغل وظيفة معينة بحيث تضمن ما يكفي من المعلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه، ويصلح هذا الأسلوب من التكوين لاكتساب المهارات في التشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة والتي ال يمكن أن تتوفر فيها معلومات وافية لكل الاحتمالات حولها .

-تمثيل الدور: تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المكون بإعطاء المتكون دورا معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة³ به .

المؤتمرات: المؤتمر هو مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتكونين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتكونين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبين

1 - سعد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، مرجع سابق، ص 145.

2 - حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص 75.

3- سعد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، مرجع سابق، ص 146.

الفصل الثاني : ماهية التكوين

كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتكويين فيه، حيث يتم التكوين من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح¹ المناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض

-المباريات الإدارية: أسلوب تكويني قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، تختلف² أنواعها طبقاً للموضوع الذي تهتم به، وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام

-الندوة: بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين، لطرح موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد، الذين يسمح لهم بمشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة، ويتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته، وقلة³ تكاليفه، بالإضافة أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 347.

² - نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 157.

³ - عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد الحديثة، مرجع سابق، ص 242.

خلاصة الفصل الثاني

خلاصة الفصل :

يتوقف نجاح المؤسسة في عملها على وجود عمال أكفاء متكونين جيدا ومتحمسين للعمل بجدية، وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار. وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

**الفصل الثالث: دور التكوين في تطوير أداء
العاملين**

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

تمهيد :

التكوين والأداء موضوع حضي باهتمام كبير من العديد من الباحثين والعلماء في مختلف دارة هذه المؤسسات و الأفراد العاملين بها، التخصصات، وهذا بوضع مجموعة من النظريات في التنظيم وهذه النظريات هي: النظريات الكلاسيكية و النيوكلاسيكية والحديثة، وعلى الرغم من النقائص والسلبيات الموجودة في كل نظرية إلا أنه لحد الآن ال تزال هذه النظريات تستعمل وتطبق في مجال الإدارة .وعليه سوف نستعرض مجموعة من النظريات من أجل تكوين فكرة شاملة عامة عن الموضوع المدروس

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و أنواعه وعناصره

1- أهمية الأداء الوظيفي : يعتبر الأداء عنصر مهما في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري لذلك له جملة من الأهمية نذكر¹ منها :

- يعكس الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها

- يعتبر الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلالها للموارد وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها لأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بصورة عقلانية .

- يعتبر الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها .

- يعتبر الأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها. - -

- يعتبر الأداء هو نتيجة تعكس مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة .

- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد: تجريبية، إدارية و نظرية، فمن الناحية التجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات بحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء، أما من الناحية الإدارية فتبرز أهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة

عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء الوظيفي من عدة عناصر والتي يفترض على العاملين معرفتها وتتمثل هذه العناصر فيما² يلي :

أ- أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

معرفة المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل من خلال تحديد المكونات المتغيرة بتغير الزمن أو الظروف إضافة إلى المواقف المحيطة أو بتغير الأفراد المؤدين للعمل، وهذه المتغيرات هي :

¹ - الاستراتيجية وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغلابي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط، I الأردن، 2009 ص ص 37.

² - عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 331، 332.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: والمقصود هنا هي الأنشطة التي تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام العامل آخر السنة وهذا قد يكون بسبب اكتسابه الخبرة أكثر.

الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية التي تؤدي بها الأعمال، وهذه البيئة لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة والقيام بعمية الإصلاح والصيانة والوقاية لأنشطة الإنتاج، وذلك لمنع تكرار توقفها في المستقبل ومن العوامل التي تساهم في تغيير الأداء ما يلي :

- البيئة المادية والمتغيرات المتعلقة بها مثل: الإضاءة، الآلات، التهوية .
- الأفراد المكونين لبيئة العمل الاجتماعية مثل: المشرفين، الرؤساء .
- المتغيرات الكيفية مثل: أنشطة العمل في أزمنة مختلفة.

الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد الذين يؤدون العمل: ونقصد هنا الاختلاف بين الأفراد الذين يؤدون الأنشطة وما يستخدمونه من خبرات وخصائص ومهارات، ويرجع الاختلاف للأفراد، فالعمل يكون نفسه لكن كيفية القيام به تختلف، وأن الأعمال تختلف من حيث الحرية في اختيار وسيلة الأداء المناسبة بين الأفراد والظروف المتاحة ب-العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التكامل أو التجانس بين هذه الأنشطة وليست فقط التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى علاقات بين الأعمال المختلفة وقد يترتب على ذلك إعادة تصميم التنظيم كله.

ج- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: يمكن تحديد المواصفات المرغوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد على ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة¹.

ولقد حدد "عبد الباري إبراهيم درة" عناصر الأداء فيما يلي :

كفاءات العامل: هي كل ما يتميز به الموظف من معلومات ومهارات وخبرات، بمعنى خصائصه الأساسية التي تنعكس على أدائه إيجابيا .

متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات التي ترتبط بالوظيفة. بيئة التنظيم: تتكون من عوامل داخلية تؤثر على الأداء كهيكل التنظيم وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، وعوامل خارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون " منحنى نظمي " ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 261 .

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

3- محددات الأداء الوظيفي: انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي وممارسة الأنشطة ولأن ذلك مهام مختلفة التي تتكون منها الوظيفة، يعتبر سلوكاً فإن هذا السلوك يجاباً ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر عرضة للتأثر سلباً على الأداء، ويطلق على هذه العناصر عادة محددات الأداء، ومن بين هذه المحددات نجد :

أ- المحددات الداخلية¹: هناك محددات ترتبط بالعامل وتؤثر في أدائه وتتمثل فيما يلي :

الجهد: وهو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز والدعم يترجم إلى الطاقات الجسدية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه، بحيث تعمل هذه الطاقات مع بعضها البعض ليقوم الفرد بإنجاز العمل المطلوب .

القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي ال بد من توفرها فيمن يقوم بالوظيفة، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء .

إدراك الدور: أي مدى فهم الموظف للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

ب- المحددات الخارجية²: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

متطلبات العمل: وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والنوات والمعدات المستخدمة في ممارسة الموظف لمهامه وأعماله .

البيئة التنظيمية: وهي المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة مناخ العمل: كالإشراف، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي ... وغيرها

البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية على أداء العامل كالمنافسة الخارجية، مثال: المعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملاءه للعمل، إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات

أبعاد الأداء الوظيفي: يختلف الباحثين والدارسين في التركيز على جوانب الأداء فمنهم من يركز على الجانب الاقتصادي والبعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي ومن بين هذه الأبعاد ما يلي:

1 - روية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

2 - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 114.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

أ- البعد التنظيمي: يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ومن خلال هذا يمكن القول أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث د ارك تتيح للمؤسسة وعي الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب ما خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي

ب- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدة تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلي الاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ، فقد أشار الأدب بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هذا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ما له عاقبة بطبيعة العالقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات ، إلى جانب البعدين البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي هناك من² يصرح بوجود بعدين يتمثلان في أداء المهمة والأداء معايير الأداء الوظيفي: هناك العديد من المعايير التي يمكن أن يقاس عليها الأداء والتي تعتمدها عملية تقييم الأداء، فالمقصود بالمعيار بوجه عام "المستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم³ عليه". وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توفرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه⁴ يوجد اتفاق حول ضرورة خمسة معايير وهي :

أ- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت إلى آخر ومن شخص لآخر .

ب- التوافق الاستراتيجي: يقصد به المدى الذي تستطيع فيه إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف المؤسسة.

1 - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، المرجع السابق ص 108. 109

2 - الضمني هيرمن أفويس: إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب، دار الفكر، ط1، عمان، 2011 ص 116.

3 - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية " بعد استراتيجي " ، مرجع سابق، ص 409.

4 - إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 88 - 91.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

ج-الصدق: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه قياس الأداء وتقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بالصدق أو الصالحية بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .

د- القبول: ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصدق والثبات لكنها تستهلك جزءا كبيرا من وقت المقيمين مما يجعلهم يرفضون استخدامها .

هـ-التحديد: يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء

أنواع الأداء الوظيفي: ينقسم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع وذلك حسب مجموعة من المعايير :

أ - حسب معيار الشمولية: فحسب معيار الشمولية قسم الأداء إلى نوعين - :

الأداء الكلي: وهو نوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يتجسد ويتبلور من خلال جميع الإسهامات والإنجازات التي حققتها المؤسسة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية، وفي إطار هذا النوع والصنف من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة¹ كالاستمرارية والشمولية والأرباح والنمو والاستقرار

الأداء الجزئي: الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره ويتفرع إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب² المعيار الوظيفي إلى:

أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق .

ب-حسب معيار المصدر³: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي - :

الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس مما يلي • :

1 - هشام أبو بكر وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1 الجزائر، 2013 ص 157.

2 - عمرو محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار الجامعية، طرابلس، 1988 ص 56.

3 - جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 - 2009 ص 76.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

الأداء البشري: وهو أداء الفرد في المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراته .

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ال تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها

7- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء عنصر هام في المؤسسة إل أن هذا العنصر تؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيرا سلبيا :

أ- غياب الأهداف المحددة: وهذا يعني أن المؤسسة تعمل دون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من أهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج، وهذا يعني أن عملها غير منتظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها .

ب- عدم التشاركية في الإدارة: إن غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف¹ مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل في المؤسسة ويخلق فجوة وصراعات .

ج- اختلاف مستويات الأداء: يتأثر أداء الموظفين بعدم 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 مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العاملين للتمييز بين العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج .

د- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري يعني عدم المسؤولية وهدر الوقت وساعات العمل على الأمور البالية وغير منتجة، بل وقد تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، ويكونه التسبب الإداري² نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة .

¹ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 97.

² - أحمد الكردي: إدارة الأداء الفعال بالمنظمات الأعمال، نقل عن الموقع الإلكتروني www.ineverstintek.com يوم 10 ماس 2019 على الساعة

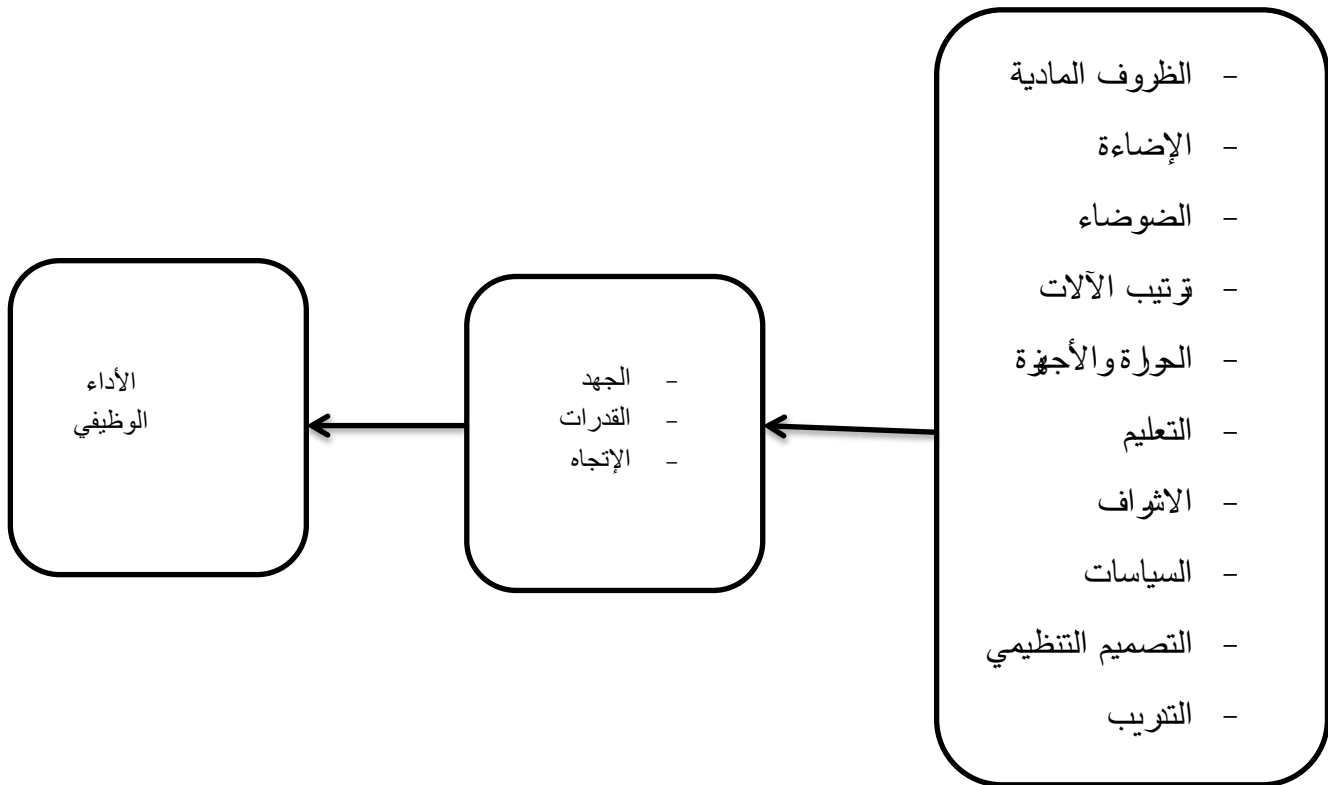
الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

هـ- عدم الرضا الوظيفي: إن عدم رضا العامل يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين سواء أكان هذا الرضا مرتبطاً بالجوانب المادية أو المعنوية، فكالهما له الأثر الواضح على أداء العاملين .

و- عوامل بيئية: هناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر مواقف الأداء² شيوعاً العوامل البيئية التي تتمثل في :

- نقص وتصارع متطلبات الفرد مع الوقت .
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة .
- نقص التعاون والتضامن مع الآخرين والعمل كجماعة.
- نمط الإشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل.
- العوامل الفيزيائية كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية والإشعاعات والآلات المستخدمة.
- كما تكون الصدفة عامل معوق للأداء.

الشكل رقم 03 يوضح العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: رواية حسن إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، ط1، مصر، 2000، ص 212.

¹ - رواية حسين: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 212.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

8- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي¹: تكمن إجراءات تحسين الأداء الوظيفي في الخطوات التالية :

أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أنه ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك ال بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء

ب- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول ازالة مشكلات الأداء .المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم

ج- الاتصال المباشر: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصالات: سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم، واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، إن مثل هذه الإجراءات تعزز السلوكيات الإيجابية وتقلل من الأفعال السلبية لدى العاملين

المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي :

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وخصائصه:

أ- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها: عرفه أحمد ماهر: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم وبشكل يمكن من القيام² بتقييم أدائهم .". يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجاز أعماله .

كما يعرف كذلك: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم³ على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم .".ركز هذا التعريف على البعد التنظيمي لعملية تقييم

1 - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص ص 157 - 159.

2 - أحمد ماهر: الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 375.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

الأداء ولم يأخذ بعين الاعتبار البعد السلوكي لعملية التقييم. كما يعرف " أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه¹ كما أنه يعتبر وسيلة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر. "يرى هذا التعريف أن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة لتقدير أداء الأفراد العاملين. ويعرف كذلك: " هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم مكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية² ومسؤوليات أكبر

ب- خصائص تقييم الأداء الوظيفي³: يتميز تقييم الأداء الوظيفي بالخصائص التالية :

- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلزم الفرد طول حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر
 - عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما
 - عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل
 - يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الكفاءات، التعيين⁴.
 - بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى نذكرها :
 - إن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا .
 - إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وانما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الهدف.
 - أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات
- 2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

³ - محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014 ص 55.

¹ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 123.

² - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 325.

³ - عبد الباري ذرة وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية، مصر، 2008 ص 270.

⁴ - محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 ص 209.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه: ترقية، علاوة، مكافأة.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس¹.
- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية :
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم².
- اختيار العمل المناسب للعامل من خلال عملية التقييم والوقوف على نتائجها
- إلزام المديرين ورؤساء المراكز الإنتاجية بربط الخطط الإنتاجية بالإنتاج وبناتج تقييم العاملين.
- الوقوف على قدرات المشرفين من خلال التقارير التي يرفعونها للإدارة العليا³.
- 3-أهداف تقييم الأداء :من بين الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء ما يلي :
- أ- على مستوى المنظمة:

- يساعد تقييم الأداء على تحسين عالقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة للعاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أدائهم.
- يساعد على إعداد سياسة جديدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للمراقبة، يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم.
- يساعد على احترام نظام العامل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

¹ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 140.

² - أحمد ماهر: الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، مرجع سابق، ص 371.

³ - مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري تطبيقي، مرجع سابق، ص 128.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم¹ للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر².

ب- على مستوى المديرين :

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي

ج- بالنسبة للأفراد العاملين :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقويم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات .

- يساعد التقويم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم، والتعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي³ تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها- .

المبحث الثاني خطوات ومبادئ تقييم الأداء الوظيفي :

المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء الوظيفي : تشمل على خطوات وضع نظام تقييم الأداء وخطوات التقييم التنفيذية - .خطوات وضع نظام الأداء الوظيفي : وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

* تحديد المقياس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحك الذي يتم القياس به

* اختيار طريقة القياس: هناك عدة طرق لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء⁴ بها

* تحديد مواعيد التقييم: تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم والتي تكون مدة كل سنة او خلال كل ستة أشهر أو مواعيد تطول أو تقصر الفترة التي يتحدد فيها التقييم تتوقف على طبيعة⁵ الوظائف التي يشغلها الأفراد

¹ - صالح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 257.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص 104، 105.

⁴ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 151.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- * تحديد المقيم: تحديد الشخص المناسب الذي يقوم بتقييم العامل، بحيث تكون لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء العامل وسلوكه ويمكن القول أن المشرف المباشر هو الأنسب لتقييم العامل مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك، كما يتم تدريب المقيم للتأكد من قدراته على التنفيذ السليم لعملية التقييم
 - * علنية نتائج التقييم: مناقشة العامل بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة العامل لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتقادي حصول ذلك في المستقبل
 - * تصميم استمارة التقييم: عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام.
- 1-خطوات التقييم التنفيذية: ويقوم بهذه الخطوات التنفيذية المقيم وتشتمل على:
- * دراسة معايير الأداء وفهمها بشكل ممتاز .
 - * ملاحظة وتسجيل الأداء: أي ملاحظة وتسجيل كيفية قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم من طرف المقيم .
 - * مقارنة أداء العاملين بالمعايير الموضوعية: أي مقارنة الأداء الحالي للعامل بالأداء المتوقع منه
 - * اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة: أي تقرير ما إذا كان الأداء جيداً أو العكس، وتحديد¹ جوانب القوة والضعف

المطلب الثاني : مبادئ تقييم الأداء الوظيفي :

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تتحقق أهدافها وحتى تنجح في² هذه المهمة، ومن بين هذه المبادئ نذكر :

مبدأ الوضوح: بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة .

مبدأ الموضوعية: بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الموارد البشرية في العمل الواحد أو المجموعة

⁵ - صالح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، الأردن، 2001، ص 310.

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152.

² - مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 142، 143.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

استعراض المتطلبات القانونية تطوير أداء التقييم إجراء تحليل الوظائف اختيار الملاحظين قياس الأداء تزويد الموظفين بنتائج التقييم وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج منح الثناء أو الجزاء نتيجة لتقييم الأداء.

الشكل رقم 04 خطوات عملية تقييم الأداء الموسعة



المصدر : عبد الباري إبراهيم ذرة، منجي نظمي وآخرون، إدارة القوة البشرية، الشركة العربية، مصر، 2008، ص 262.

مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث ال يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس .

مبدأ التكامل: بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات .

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

مبدأ الاستمرارية: بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيات المذكورة¹. بالإضافة إلى ما سبق، هناك أسس ومبادئ أخرى نذكر منها:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق .
- معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير .
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان .
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب القائمين على التقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها .
- يجب أن يكون للقائمين على التقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم .
- يجب التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل

المطلب الثالث : طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي :

- أ- طرق تقييم الأداء الوظيفي: هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال، الطرق التقليدية والطرق الحديثة .
- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها :
- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء، حيث تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام إذ يتم أولاً اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد² العاملين على شكل قائمة.
- المقارنة المزدوجة: وتتم هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها³ بين الأفراد محل التقييم .

¹ - زهير ثابت: كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن، 21 دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 ص 91

² - مصطفى ربحي عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2007 ص 165

³ - توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999 ص 61

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة¹ بالأداء .
طريقة التوزيع الإجباري: تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي حيث يعبر عنها إحصائيا عن دراسة الظواهر لمعرفة كيفية توزيع متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن استخدامه لتقييم أداء العاملين وذلك لتجنب أخطاء الطرق السابقة، حيث يتفاوت أداء العاملين من الممتاز إلى الضعيف، ووفقا لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من العاملين يحققون أداء ممتاز وقلّة قليلة يحققون أداء ضعيفا، بينما الغالبية العظمى يكون أداء متوسط، وهنا يقوم المشرف أو القائم على عملية التقييم² بتوزيع تقديرات أداء العاملين على فئات تم إعدادها سابقا وتتراوح بين الضعيف والممتاز .
- طريقة القوائم المرجعية: وهي قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء العامل، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو العبارات التي تنبثق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفات أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظفين، وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة تجمع التأشيرات الإيجابية لصالح الموظف والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد³ النقاط الإيجابية والسلبية .
- الطريقة الحديثة: ظهرت هذه الأساليب نتيجة التطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ومن أبرز هذه الأساليب نجد :
- طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة أو الأسلوب على فرض أساس هو ميل العاملين إلى دأرك الأمور التي ينبغي منهم القيام بها والرغبة في مشاركة الإدارة في عم معرفة أولية اتخاذ القرارات⁴ التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم⁵ .
- وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي :
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها .وانجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم

1 - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 131.

2 - موسى اللوزي: اجراءات العمل التنظيمي وا ، دار وائل، ط2، عمان، 2007، ص 222.

3 - صفوان محمد المبيضي، عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 156.

4 - خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص 208.

5 - كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- اجتماع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة لها.
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج وتحديد النواحي الضعيفة التي تتطلب التعديل والعمل على وضع الحلول لها .
- طريقة التدرج السلوكي: تسمى هذه الطريقة التوقع السلوكي، وهي تعتمد على العناصر الأساسية التي تضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً، ويتم تقييم الفرد
- بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات¹ مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية .
- طريقة الأحداث الحرجة: وترتكز هذه الطريقة على تقييم أداء العاملين بالاعتماد على الوقائع الموضوعية، وتتفادى هذه الطريقة الاعتماد على مذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم² نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .
- طريقة الاختيار الإلزامي: تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به بعد ذلك يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب، وتتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخياً للدقة في ترتيب هذه³ العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العامل للأداء وصفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء .
- طريقة التقييم السري: حيث تقوم المؤسسة بتقييم الفرد العامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف تقييم العامل وأن تتم العملية بشكل سري لتعبئة

1 - علي محمد رباحة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2003، ص 90.

2 - عبد المجيد محمد، فاروق عبده: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص 275.

3 - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

النماذج دون إطلاع الغير، وبعد ذلك يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة¹ القائمين على التقييم بنتائجها

ب- معايير تقييم الأداء الوظيفي: اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف وبصورة عامة فإن² هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين :

- موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل: وتتمثل تلك المقومات فيما يلي :
المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه .
- كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة .
- جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سالمته إنتاجه، مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة .
- سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في :

التعاون: يقيم درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمؤسسة، أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

درجة الاعتماد عليه: ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجاته إلى المتابعة. الحرص على الآلات والأدوات والمواد: ويقيم مدى حرص العامل على سالمته الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد .

المواظبة: ويقيم مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف .

استعمال وقت العمل: ويقيم مدى محافظة العامل على وقت عمله، ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء .
السلوك الشخصي: ويقيم الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المؤسسة، فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم ويستخدم كذلك المعايير العامة في عملية تقييم العاملين وهي :

أولا معايير نتائج الأداء :

- كمية الأداء .

¹ - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 130.

² - محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 211.

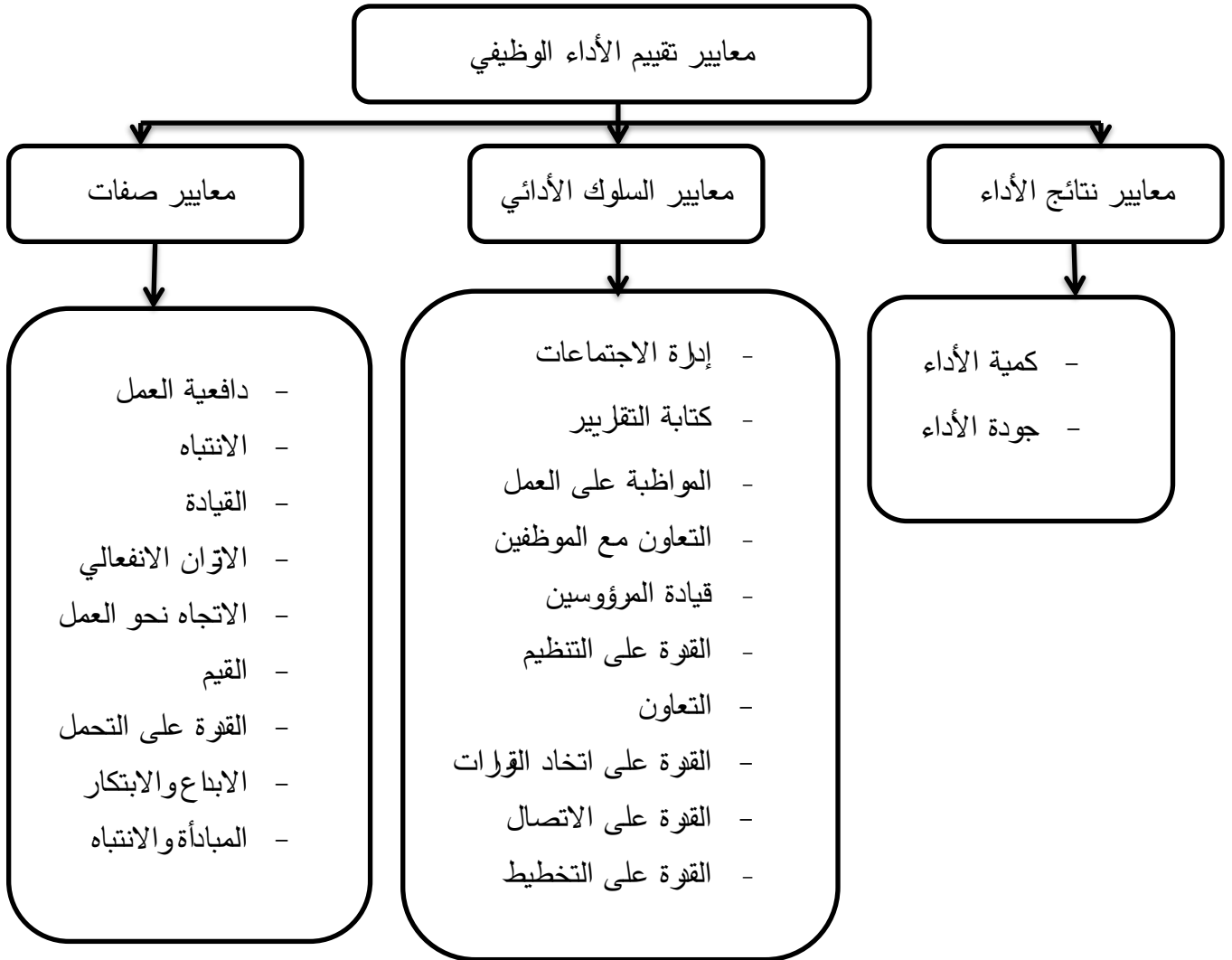
الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- جودة الأداء .
- ثانيا معاير السلوك الأدائي :
- إدارة الاجتماعات .
- كتابة التقارير .
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الموظفين .
- قيادة المرؤوسين .
- القدرة على حل المشكلات .
- المعرفة بالعمل .
- القدرة على التنظيم .
- التعاون .
- القدرة على اتخاذ القرارات .
- القدرة على الاتصال .
- القدرة على التخطيط .
- ثالثا- معاير صفات الشخصية:
- المبادأة والانتباه.
- دافعية العمل.
- القيادة
- الاتزان الانفعالي .
- الاتجاه نحو العمل.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- القيم .
- القدرة على التحمل .
- الإبداع .

الشكل رقم 05 يوضح المعايير العامة لتقييم العاملين



مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي: قد يضمن البعض للوهلة الأولى أن المشرف المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء العامل، لكن الأمر ليس كذلك دائماً رغم أن دور الرئيس المباشر في كثير من المنظمات هو الدور الأساسي في هذه العملية وسيظل كذلك وفيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم :

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

أ- المشرف المباشر: الرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص معرفة بعمل الموظف من حيث الواجبات نجا ازته وسلوكياته كما أنه والمسؤولية، ومن حيث تقييم قدراته الأدرى بجوانب القوة والضعف في أداء المرؤوس ولديه المعلومات الكافية عن كفاءة الأوضاع والأفراد في القسم الذي يرأسه ومع ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس أو ذلك، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية أو المحاباة .

ب-رئيس المشرف المباشر: تتطلب بعض المؤسسات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء أو حتى بعملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر بحجة أن الرئيس الأعلى يدرك بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، ونرى أن فكرة قيام رئيس المشرف المباشر بعملية المراجعة والتقييم نابعة من هدف إرضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي ال يتعارض مع أهداف الإدارة العليا، وأن هذا الموظف قادر على تحمل المسؤولية¹ وقبولها ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

ج- عن طريق الزملاء: يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام التقييم المتبادل حيث يقوم كل فرد بتقييم كل من أعضاء جماعة العمل الآخرين عن طريق ما يسمى بالتقييم السري .

د- عن طريق الزبائن: تستخدم بعض المؤسسات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين وغيرهم .

هـ- عن طريق الخبراء: غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له في هذه الحالة قد تعتمد المنظمة بالعملية². إلى أطراف خارجية مستقلة لإجراء هذا التقييم .

و- عن طريق إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العاملة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المؤسسة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم³ بحيث يتم مكافأة المبدعين واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين .

ز- التقييم الذاتي: يقيم المدير أداء المرؤوسين، كما أنه يمكن له الاعتماد على تقييم المرؤوسين لأنفسهم ويحقق هذا التقييم الشخصي للمرؤوسين :

1 - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي تكاملي " ، مرجع سابق، ص 258.

2 - سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد" ، مرجع سابق، ص 395.

3 - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 167.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- التقييم الذاتي هو نظرة متكاملة للعامل، ويمكن للفرد من التعبير عن الإدارة والتنظيم الذاتي لنفسه
- يساهم التقييم الذاتي في تحديد أداء الفرد وتنمية أهدافه والتحكم في سلوكه مما يؤدي إلى تحفيزه ودفعه للإبداع في العمل. لكن عند الاعتماد على التقييم الذاتي يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :
- مراعاة الموضوعية عند تقييم أدائهم الذاتي.
- تعريف المرؤوسين أن التقييم الذاتي يعد أحد الوسائل والطرق التي سيتم مقارنة نتائجه بالنتائج الأخرى
- تزويد المرؤوسين بالمعلومات المساعدة للقيام بالتقييم وتوضيح كيف يقوم الزملاء بتقييم أدائهم ذاتيا
- 7- معوقات تقييم الأداء¹: تواجه عملية تقييم الأداء كغيرها من نشاطات إدارة الموارد البشرية مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها فيما يلي:
- التساهل أو التشدد من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع عطاءهم تقدي ارت عالية بصرف النظر عن أدائهم وذلك يرجع لعدة أسباب منها الرغبة في مرؤوسيهم وا عدم حرمانهم من الكفاءات التشجيعية، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم² بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.
- التحيزات الشخصية: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس³ أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم .
- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن الرئيس يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثل ذلك إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوى كفاءته في⁴ العمل....وانتاجية أم ضروريا حتى .
- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية لى جانب المعايير ال بد من وجود مستويات

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، 2007 ص ص 185، 186.

2 - صالح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 357.

3 - صالح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص 371.

4 - أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011 ص 288.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

مقارنة تقييم المعايير وشخصية،¹ الاتجاه نحو الوسط في التقييم: وتمثل هذه الظاهرة في ميل المقيم نحو تقييم العاملين تقييماً وسطاً، إي متوسطاً للأغلبية منهم، وتسود هذه الظاهرة على عملية التقييم بسبب توافر البيانات الخاصة² بالفرد لدى المقيم أو عدم توافر الوقت الكافي الذي يتطلب عادة لتقييم أداء العامل

- أخطاء النسيان: معظم التقديرات عن العاملين غالباً ما تكون الفترة سنة، ولذلك يميل بعض الرؤساء لتكوين تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات التي تكون جديدة للعاملين، وهذا ال يعبر عن خصائص أداء العامل في الفترة السابقة خاصة إذا كان العامل يدرك بأن وقت إعداد التقرير³ للتقييم يعتمد أو يبدو مثالياً في ذلك الوقت أو قبله .

- التضخم في التقدير: الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القائمون بالتقييم إلى⁴ تضخيم أو المبالغة في التقييمات في كل الأوقات .

- خطأ تعميم الصفات: ويحدث ذلك حين يبني المشرف تقييمه العام لمؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة أو خاصية واحدة من صفات أو خصائص هذا المرؤوس، فإذا وجده جيداً أو ضعيفاً في خاصية معينة يعتبره جيداً أو ضعيفاً في بقية الخصائص، وهذا الخطأ يعكس عدم قدرة⁵ المقيم على التفرقة والتمييز بين صفات أو جوانب الأداء المختلفة للفرد أخطاء تترتب في وضع معدلات الأداء المستويات عديمة تأثير الصلة العمالة أحداث المؤشرات حدث ال ينسى النزعة المركزية تأثير سجل الانسجام الماضي الشدة أو اللين المفرط تأثير التشابه بالمقارنة بالذات تقييم الأداء على أساس سمات الشخصية الإهمال تشير المشاكل السابقة ذكرها إلى ضرورة تدريب المشرفين والقائمين على عملية التقييم بحيث يدركون مفهوم التقييم وأهدافه والقرارات التي تترتب عليه بحيث يركزون على الموضوعية والدقة في عملية التقييم، كما أن من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء تتناسب مع طبيعة الوظائف والمستويات الإدارية⁶ المختلفة، وتشتمل على الجوانب السلوكية والإنتاجية بأوزان نسبية تتناسب مع الوظائف المختلفة.

1 - محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 210.

2 - زاهد محمد ديرري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 130.

3 - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 35.

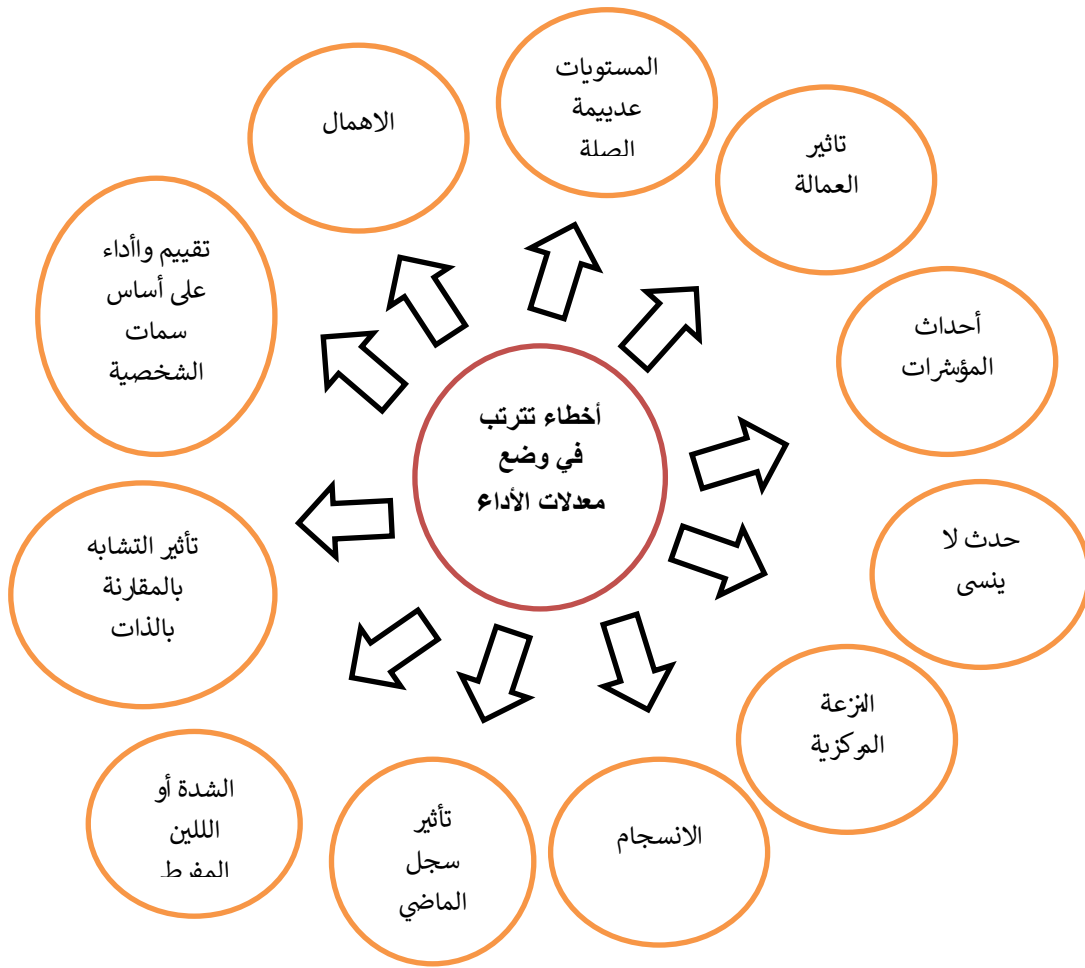
4 - عبد الغفار حنيفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 125.

5 - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 303.

6 - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 211.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

الشكل رقم (06) يوضع الأخطاء الشائعة في تقييم معدلات الأداء



المصدر: محمد قاسم الفريوتي: **الوجيز في ادارة الموارد البشرية**، دار وائل، ط1، عمان، 2010، ص 211

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي : إن التكوين هو عملية توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة وتحسين مستوى أدائهم، إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما توصلت إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فال يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجدية من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين :

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل وكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث¹ في شتى مجالات العمل .

¹ - علي يونس ميا: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والتدريبات الجامعية، مجلد (31)، العدد (1)، 2009.

الفصل الثالث : دور التكوين في تطوير أداء العاملين

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين، أنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، لذا ال بد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة نما ومنتظمة، حيث أن تقييم أداء الأفراد وفاعليتهم ال تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وتعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف والتعامل معها واستحداث طرق جديدة لتكوين العاملين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.

الاطار التطبيقي :

الفصل الرابع دراسة ميدانية
لمؤسسة سونلغاز-ولاية المنيعه.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز – ولاية المنية

المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول : مجالات الدراسة

يمكن حصر مجالات الدراسة الميدانية في ثلاثة مجالات أساسية هي:

المجال المكاني:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط الاقتصادي الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز والكهرباء.

وبما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

1-1.1 تعريف المؤسسة :

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة الى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

1-1.1 نبذة عن حياة المؤسسة:

و مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:

* في 1944 : لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ، حيث كان

الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

في 1946: خضعت لقانون التأمين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

* في 1947 : تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA

المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 47/1002 بتاريخ 05/06/1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه.

في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

*في 1969: تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات

حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبية حاجيات 7000 زبون.

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز – ولاية المنية

* وفي 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري.

وفي سنة 2002: اصبحَت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحَتها امكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافظة اسهم وقيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى.

* في سنة 2004 تطورت سونلغاز حيث اصبحَت مجمعا او شركة قابض (Holdingde Sociétés هولدينغ) وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1 - إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2 نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)؛

4- توزيع الكهرباء والغاز (SDSOCITE DU DISTREEBUTION). * في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلت التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثاره و اهمية قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

* في سنة 2006 : تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي 2 ،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2 منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008 : نهاية الهيكلت (التجديد تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز – ولاية المنية

يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

3.1.1 - نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة

1.3.1.1- بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر

الوطني هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط 220 فولط

2.3.1.1 بالنسبة للغاز : الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة

للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في هذه الطاقة ترسل شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

4.1.1 أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

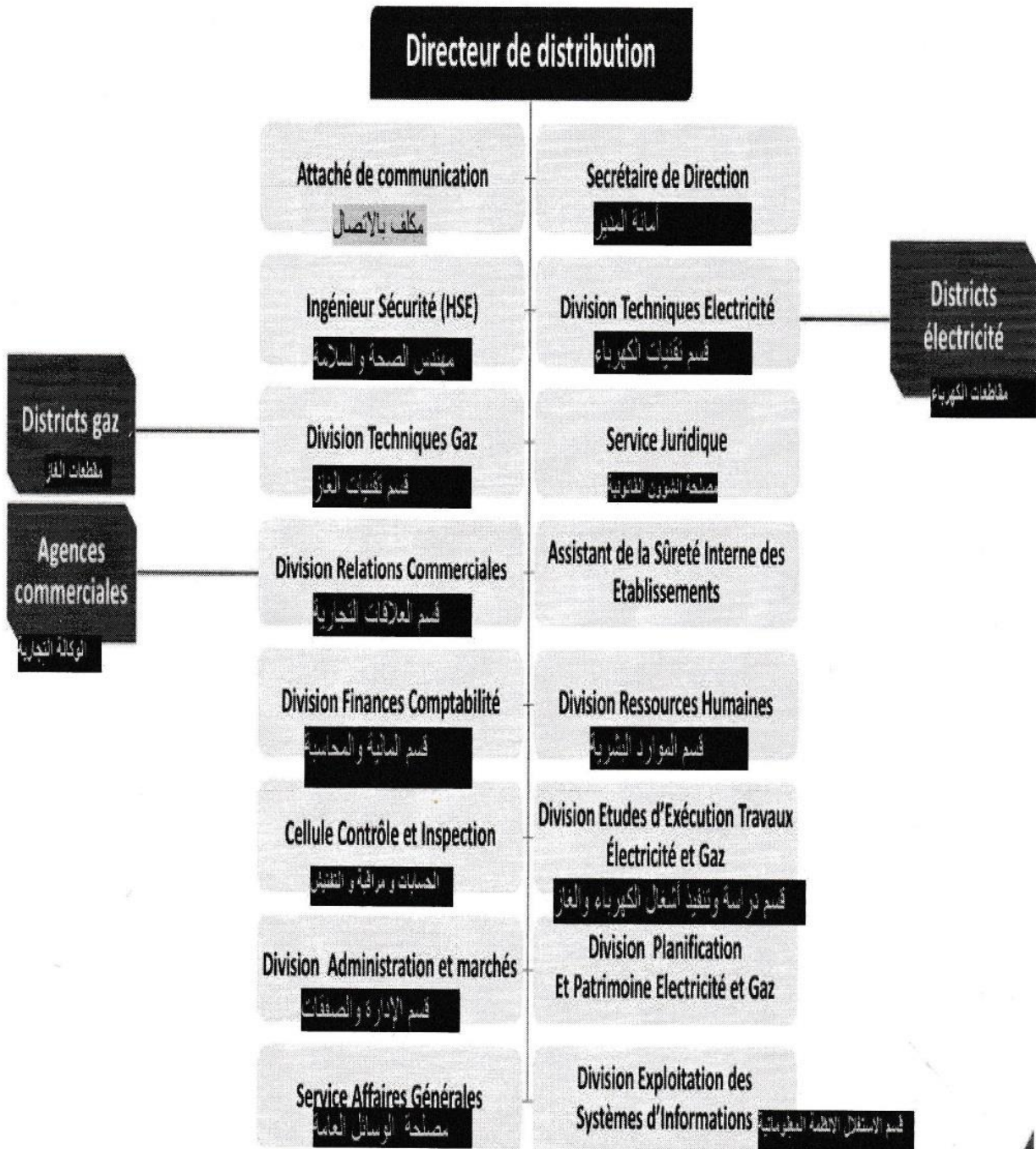
1.4.1- دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

الفصل الرابع : دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز – ولاية المنية

مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع

- مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع



المصدر مصلحة المستخدمين بمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع لولاية غرداية

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المجال البشري :

يمثل المجال البشري لهذه الدراسة الموظفون الإداريون مؤسسة سونلغاز بمديرية التوزيع بولاية المنية اخترنا عينة قصدية وذلك نظرا لتوفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث

المجال الزمني :

قد كانت البداية الأولى بتحديد الموضوع وضبط العنوان، واقتراح المجال المكاني للدراسة بداية من أواخر ديسمبر 2024، وبعدها تم جمع المادة العلمية و النظريات ودراسات سابقة إلى غاية شهر مارس 2025.

ومع بداية شهر أبريل قمت بدراسة استطلاعية إلى مؤسسة سونلغاز بولاية المنية لمعرفة الصعوبات والإطلاع أكثر على المجال المكاني للدراسة والحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع.

ليتم بعدها الشروع في التحضير للجانب الميداني مع بداية شهر ماي 2025 بإعداد استمارة وتحكيمها ، وهذا بعد تعديل الأسئلة وإضافة أخرى وحذف البعض الآخر، وفي منتصف شهر ماي 2025 تم توزيع الاستمارة على المبحوثين حيث تم الحصول على المعطيات الميدانية وبالتالي تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

المطلب الثاني : المنهج المستخدم لدراسة :

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والتنفيذ، يعتمده الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة، أو الحدث موضوع الدراسة، ويتم ذلك وفق مجموعة من الخطوات المتلازمة، التي تؤدي كل منها إلى الخطوة التالية¹¹⁴.

وتقع هذه الدراسة في نطاق الدراسات الوصفية التي تصف الواقع الاجتماعي للظاهرة بمؤشرات الراهنة وتقرن بين مختلف جوانبها، وهذا ما فرض استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته¹¹⁵.

المنهج الوصفي التحليلي :

يُعدُّ المنهج الوصفي التحليلي إطاراً واسعاً ومرناً يجمع تحت مظلته العديد من المناهج والأساليب الفرعية، من بينها المسوح الاجتماعية ودراسات الحالات التطورية والميدانية وغيرها. يقوم هذا المنهج على دراسة خصائص

114 - كمال دشلي ، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، جامعة حماة ، سوريا ، 2016 ص53.

115 - محمد محمد قاسم ، المدخل الى مناهج البحث العلمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1999، ص60.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الظاهرة، مع وصف طبيعتها والعلاقات بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، مستهدفاً الفهم العميق للمشكلة أو الظاهرة وتحديد حقيقتها في الواقع العملي. ويرى بعض الباحثين أن المنهج الوصفي يشمل معظم المناهج الأخرى باستثناء المنهج التاريخي والتجريبي، حيث إن عملية الوصف والتحليل تُعدُّ قاسماً مشتركاً في مختلف أنواع البحوث العلمية. يركز المنهج الوصفي على تفسير الوضع الراهن (أي ما هو موجود حالياً) وفهم الظروف والعلاقات التي تربط بين المتغيرات. كما يتجاوز مجرد جمع البيانات الوصفية إلى تحليلها وربطها ببعضها البعض، وتفسيرها بدقة وتصنيفها وقياسها للوصول إلى استنتاجات دقيقة ومفيدة. تعتمد البحوث الوصفية على مجموعة من الأسس مثل التجرد والموضوعية والتعميم. وتتخذ أشكالاً متعددة تشمل المسوح النظرية والميدانية، وتحليل المضمون، ودراسات الحالة، ودراسات النمو (التتبع)، وغيرها. ورغم تعدد أشكال هذا المنهج، فإنها جميعاً تقوم على أساس الوصف الدقيق والمنهجي للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو مشكلة محددة، بهدف تقديم صورة شاملة وعملية عنها.

يتضح مما سبق أن المنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم من أجل الوصول إلى نتائج محددة لمشكلة اجتماعية أو إنسانية.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات:

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها وهي ترجمة للكلمة الفرنسية (Technique) تستخدم في البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل للحصول على البيانات، كما يمكن استخدام العديد منها في البحث الواحد إذا اقتضت الضرورة لذلك أي حسب نوع وطبيعة المعلومات المستهدفة، وفي ضوء المنهج المتبع في هذه الدراسة فقد استخدمت لجمع البيانات الأدوات التالية:

(أ) - الاستمارة: تعرف الاستمارة بأنها : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف تنفيذ الاستمارة، إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى.

ويجب أن تغطي أسئلة الاستمارة جميع محاور البحث، إذا كانت استخدمت كأداة بحث وحدها وقد تخصص لبعض محاور البحث، وبعض المحاور الأخرى تدرج في أدوات بحث أخرى كالمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية. وتتميز الاستمارة بأنها حيادية، فإذا كانت أسئلتها مستقلة، تسمى بالاستمارة، وأما إذا أتت في المقابلة فتدعى استمارة الاستبيان، وإما إذا جاءت في الملاحظة فتدعى باستمارة الاستخبار¹¹⁶.

وقد اعتمدنا في دراستنا على استمارة موزعة على ثلاثة محاور

¹¹⁶ -رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2016، ص 108-109.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وقمنا بتوزيع الاستمارة ورقياً، وخلال فترة زمنية قدرها أكثر من أسبوع تم الشروع في عملية تفرغ البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

المطلب الرابع : عينة الدراسة:

تعدُّ اختيار العينة الممثلة للمجتمع الذي يتناوله البحث من أكثر التحديات تعقيداً التي تواجه الباحثين والأكاديميين، ومن بين الشروط الأساسية لنجاح اختيار العينة هو ضمان تمثيلها لجميع خصائص وحالات المجتمع المبحوث بشكل دقيق، بحيث تكون قادرة على التعبير بصدق وموضوعية عن الظاهرة قيد الدراسة.

يمكن تعريف العينة بأنها تلك المجموعة الجزئية التي يُجري الباحث دراسته عليها، مع مراعاة أن تكون ممثلة تمثيلاً حقيقياً لخصائص المجتمع الكلي. وبذلك توزع خصائص المجتمع على العينة بنفس النسب الموجودة في المجتمع الأصلي، ومن المؤكد أن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يرتبط بتحقيق أغراض علمية محددة.

لذلك تم اعتماد على العينة الطبقية كما هو موضح الجدول التالي:

الوظيفة	المجمع الكلي	العينة لكل طبقة
عون تحكيم	48	35
عون تنفيذ	25	18
الاطار	30	22
المجموع	103	75

$$\text{القانون: العينة حجم} = \frac{\text{حجم طبقة}}{\text{المجمع حجم}}$$

البيانات الشخصية للمبحوثين:

الجدول رقم 02 يوضح متغير الجنس في برنامج spss

جنس الموظف	
النسب المؤوية	التكرارات
68.4	52
	ذكر
	Valid

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

	أنثى	23	31.6
	Total	75	98.7

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

أولاً: الجنس

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بسن الموظفين من أفراد سونلغاز أن أعلى نسبة هي الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم 52 موظفًا بنسبة 69.3%، بينما بلغت نسبة الإناث 30.7% فقط. وتشير هذه النسب إلى هيمنة الذكور على التوزيع الجنسي للعينة، يبدو أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود خلل واضح في توزيع القوى العاملة.

الجدول رقم 03 يوضح متغير السن في برنامج spss

سن الموظف		التكرارات	النسب المؤوية
Valid	من 20 سنة الى سنة 30	15	21
	من 30 سنة الى 40 سنة	32	42.1
	من 40 سنة الى 50 سنة	28	36.8
Total		75	100.0

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

ثانيًا: سن الموظف

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بسن الموظفين من أفراد سونلغاز أن أعلى نسبة هي للموظفين في سن ما بين 30-40 سنة قدرته 42.1% وهذا يرجع إلى استراتيجيات التوظيف المتبعة حديثًا في قطاع المؤسسات الاقتصادية ، تليها الفئة ما بين 40-50 سنة بنسبة (36.8%) وهي الفئة التي تضم الموظفين لهم أكثر من 15 سنة خبرة في هذا المجال و أما للفئة الأقل تمثل نسبة (21) وهم الموظفين ما بين

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

20-30 سنة وهم حديثا التوظيف وتم إدماجهم مؤخرا، أي عينة البحث تتكون من فئة شابة مبتدئة في بداية الطريق و فئة ذات خبرة ومشوار عملي طويل

الجدول رقم 04 يوضح متغير المستوى الدراسي في برنامج spss

المستوى الدراسي		التكرارات	النسب المؤوية
Valid	ابتدائي	4	4.2
	متوسط	9	11.8
	ثانوي_ جامعي	63	82.9
Total		76	100.0

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

ثالثاً: المستوى الدراسي

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بالمستوى الدراسي للموظفين من أفراد سونلغاز أن الغالبية العظمى منهم لديهم شهادات متقدمة. حوالي 83% من العاملين إما أنها المرحلة الثانوية أو الجامعية .

في حين تليها نسبة الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط لا تتجاوز 12% تقريبا. بينما نجد فئة قليلة جدا لا تتعدى 4% ممن توقف تعليمهم عند المرحلة الابتدائية.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

نلاحظ عدداً كبيراً من الموظفين الحاصلين على تعليم جامعي. الأرقام توضح ذلك بشكل واضح. يبدو أن معايير التوظيف هنا تميل نحو توظيف أصحاب المؤهلات الأكاديمية العليا. لكن في المقابل، هناك موظفون يتمتعون بخبرة عملية طويلة ومهارات شخصية رغم عدم حصولهم على شهادات جامعية .

الجدول رقم 05 يوضح متغير المستوى المهني في برنامج spss

المستوى المهني		التكرارات	النسبة المئوية
Valid	عون_تحكم	22	28.9
	عون_تنفيذ	18	25
	إطار	35	46.1
Total		75	100.0

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

رابعاً: المستوى المهني

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بالمستوى المهني بالموظفين من أفراد سونلغاز أن أعلى نسبة ، حيث يحتل الإطار (القيادات أو المناصب العليا) نسبة 46.7% من العينة، تليهم أعوان التحكم بـ29.3%، ثم أعوان التنفيذ بـ24%. تشير هذا إلى هيمنة الإطار على العينة، مما يدل على تركّز الوظائف حول المناصب العليا. الوظائف العليا عادةً ما تحتاج لمؤهلات أعلى وخبرة أوسع. هذا الأمر طبيعي لأن

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المناصب القيادية تتطلب كفاءات خاصة. نلاحظ أن العينة المدروسة تمتلك مؤهلات عالية، وهذا قد يفسر سبب ارتباطها بهذه الوظائف.

في بعض الأحيان، الخبرة العملية تكون بنفس أهمية الشهادة الأكاديمية. الشركات الكبيرة تبحث عن الموظفين الذين يجمعون بين العلم والتجربة. ربما هذا ما نراه في نتائج الدراسة الحالية.

من المثير للاهتمام أن نرى كيف تؤثر سنوات الخبرة على فرص الترقى الوظيفي. الموظف الذي قضى عشر سنوات في مجاله غالباً ما يكون مؤهلاً لمواقع أعلى. لكن هذا ليس قاعدة مطلقة، فبعض الأشخاص يتقدمون بسرعة أكبر من غيرهم.

الجدول رقم 06 يوضح متغير الخبرة المهنية في برنامج spss

		الخبرة	
		التكرارات	النسب المئوية
Valid	أقل من خمس سنوات	29	38.2
	من 5 إلى 10 سنوات	17	22.4
	من 10 إلى 15 سنوات	10	14.5
	أكثر من 15 سنة	19	25
Total		75	100.0

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

خامساً: الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال النسب المبينة في الجدول المتعلقة بخبرة الموظفين من أفراد سونلغاز أن أعلى نسبة هي

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

(38.7%) لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات، تليهم فئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة (24%). وتشير هذه النتائج إلى وجود فئتين داخل المؤسسة:

فئة حديثة العهد بالعمل، وأخرى ذات خبرة طويلة، مما يدل على وجود ديناميكية في القوى العاملة تجمع بين الشباب والخبرة. يشير إلى وجود تباين واضح في الخبرة بين الموظفين، وهو ما يمكن أن تتوفر عليه المؤسسة من حيث تنوع الرؤى والخبرات.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى

جدول رقم 07 : العلاقة بين وضوح الأهداف التعليمية والتدريبية و مساهمة التكوين في تقليل الأخطاء (س3من المحور01-س3من المحور3)

المجموع		لا		نعم		مساهمة التكوين في تقليل الأخطاء
ن	ت	ن	ت	ن	ت	وضوح الأهداف التعليمية والتدريبية
100%	59	5%	3	95%	56	نعم
100%	16	38%	6	62%	10	لا

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المجموع	66	%88.2	9	%12	75	%100
---------	----	-------	---	-----	----	------

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 7 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 88% من مجموع الباحثين صرحوا ان التكوين يساهم في تقليل الاخطاء تدعمها نسبة 95 بوضوح الاهداف التعليمية والتدريبي ، هذا مقارنة بنسبة 12% من المجموع الباحثين الذين صرحوا ان التكوين لا يساهم في تقليل الاخطاء تدعمها نسبو 38% بان الاهداف التعليمية والتدريبية غير واضحة.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأن الأهداف التعليمية للتكوين كانت واضحة لهم، هم أنفسهم الذين لاحظوا أن التكوين ساهم في تقليل الأخطاء، مما يشير إلى أن المؤسسة لعبت دوراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وضوح محتوى التكوين.

– بينما نجد أن نسبة قليلة من المبحوثين أكدوا أن الأهداف لم تكن واضحة، مما يدعم الفرضية القائلة بأن غياب وضوح الأهداف يُضعف من فاعلية التكوين، وهذا ما ينعكس سلباً على جودة الأداء الوظيفي.

ومن هنا يمكن القول إن وضوح الأهداف التدريبية يساهم في تعزيز ثقة الموظف بأن التكوين منظم وله غاية واضحة، على عكس من لم يكن لديه تصور واضح عن أهداف التكوين، ما يجعل العملية التدريبية تفقد مصداقيتها، وقد يؤدي إلى تكرار الأخطاء وعدم تحسين المردودية.

وبالتالي نستنتج أن وضوح الأهداف التعليمية والتدريبية يمثل عنصراً حاسماً في إنجاح التكوين، خاصة من حيث المساهمة في تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة أثناء أداء المهام المهنية.

جدول رقم 08 : العلاقة بين تقييم المفاهيم و مساهمة التكوين على تنفيذ المهام المطلوبة في أقل وقت ممكن

المجموع		لا		نعم		مساهمة التكوين على تنفيذ المهام المطلوبة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	تقييم توصيل المفاهيم
100%	44	%5	2	%95	42	جيدة

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

متوسطة	19	%66	10	%34	29	100 %
ضعيفة	2	%100	0	%0	2	100%
المجموع	63	%84	12	%16	75	%100

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 8 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 84 بالمئة من مجموع الباحثين صرحوا ان نجاح المكون في توصيل المفاهيم بطريقة سلسلة ومفهومة للمتدربين تداعمها نسبة 95% ان مساهمة التكوين على تنفيذ المهام المطلوبة في اقل وقت ممكن ، هذا مقارنة بنسبة 16% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بان تعتبر بصورة متوسطة المدى بالمكون في توصيل المفاهيم بطريقة سلسلة ومفهومة للمتدربين تداعمها نسبة 34% بان مساهمة التكوين على تنفيذ المهام المطلوبة في اقل وقت ممكن

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين الذين قيّموا توصيل المفاهيم التدريبية بأنه "جيد"، هم أنفسهم الذين أفادوا بأن التكوين ساعدهم في تنفيذ المهام المطلوبة منهم داخل المؤسسة، مما يدل على أن التكوين بلغ أهدافه لدى هذه الفئة وأسهم في تحسين أدائهم.

في المقابل، فإن نسبة معتبرة من المبحوثين الذين قيّموا التكوين بتوصيل "متوسط" أو "ضعيف" للمفاهيم، لاحظوا أن التكوين لم يساعدهم بالشكل الكافي على تنفيذ المهام، وهو ما يعكس ضعف تأثير التكوين عند غياب طريقة تقديم واضحة وفعالة للمحتوى.

ومن هنا يمكن القول إن طريقة توصيل المفاهيم التدريبية تلعب دوراً أساسياً في تمكين الموظف من فهم وتطبيق ما تعلمه خلال التكوين، بينما ضعف التوصيل يخلق نوعاً من الغموض ويضعف إمكانية ترجمة التدريب إلى ممارسات عملية.

وبالتالي نستنتج أن جودة توصيل المفاهيم داخل التكوين ترتبط بشكل مباشر بنجاح الموظف في تنفيذ المهام المهنية، ما يجعل تحسين أدوات وأساليب التكوين ضرورة لتحقيق الفعالية الوظيفية.

جدول رقم 09: تتوافر للمكون الصفات والخبرات ومساهمة التكوين في تطوير مهاراتك وحل مشكلاتك.

تتوافر للمكون الصفات والخبرات	نعم	لا	المجموع
-------------------------------	-----	----	---------

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

مساهمة التكوين في تطوير المهارات وحل المشكلات		ن		ت	
نعم	56	95%	7	5%	59
لا	6	50%	6	50%	12
المجموع	62	82%	13	17.3%	75

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 9 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 83% من مجموع الباحثين صرحوا ان مساهمة التكوين في تطوير المهارات وحل المشكلات تدعمها نسبة 95% ان تتوفر للمكون الصفات والخبرات التي تجعله قادرا على تحقيق اهداف البرامج , هذا مقارنة بنسبة 17% من مجموعة الباحثين الذين صرحوا بانه لا يساهم التكوين في تطوير المهارات و حل المشكلات ، تدعمها نسبة 5% بان لا تتوفر للمكون الصفات والخبرات.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأن المكوّن تتوفر فيه الصفات والخبرات المهنية اللازمة، هم أنفسهم الذين أكدوا أن التكوين ساهم في تطوير مهاراتهم وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، مما يدل على أن كفاءة المكون تلعب دورًا محوريًا في إنجاح العملية التكوينية وانعكاسها الإيجابي على الأداء الوظيفي.

- في حين أن نسبة قليلة من المبحوثين أشاروا إلى أن المكوّن لا تتوفر فيه الصفات والخبرات الكافية، وكان من بينهم من لاحظ أن التكوين لم يساهم في تطوير مهاراته أو مساعدته في حل المشكلات المهنية، وهذا ما يبين العلاقة بين فعالية المكوّن ومدى فاعلية التكوين في الميدان العملي. ومن هنا يمكن القول إن توفر الصفات والخبرات لدى المكون يعزز مصداقية التكوين، ويمنح الموظف الشعور بالثقة في محتوى التكوين، مما يسهل عليه استيعاب المعلومات وتحويلها إلى كفاءات عملية ملموسة، على عكس التكوين الذي يُقدّمه مكوّن غير كفء، والذي غالبًا ما يُنظر إليه على أنه شكلي وغير مؤثر. وبالتالي نستنتج أن كفاءة المكوّن -من حيث الصفات الشخصية والخبرات المهنية- تمثل عنصرًا جوهريًا في فعالية التكوين، خاصة فيما يتعلق بتطوير المهارات المهنية لدى الموظف وتمكينه من مواجهة المشكلات داخل بيئة العمل.

جدول رقم 10 : حرص المكون على توفير الموارد اللازمة وتوفر بيئة عمل محفزة على تطبيق برامج التكوين.

حرص المكوّن على	نعم	لا	المجموع
-----------------	-----	----	---------

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

						توفير الموارد
ن	ت	ن	ت	ن	ت	تتوفر بيئة عمل محفزة
100%	58	24%	14	76%	44	نعم
100%	17	65%	11	35%	6	لا
100%	75	33.4%	25	66.7%	50	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال جدول رقم 10 وحسب الاتجاه العام يتبين ان نسبة 66.7% من مجموع الباحثين صرحوا بان تتوفر بيئته عمل محفزة ،تداعمها نسبة 76% حرص المكون على توفير الموارد ، هذا مقارنة بنسبة 33.4 لان حرص المكون على توفير الموارد تدعّمها نسبة 24 بان عدم توفر بيئة عمل محفزة.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين صرّحوا بأن المكوّن كان حريصاً على توفير الموارد اللازمة خلال التكوين، هم أنفسهم الذين أكدوا على وجود بيئة عمل محفزة، وهو ما يدل على العلاقة الإيجابية بين الجهود التي يبذلها المكوّن ودرجة ارتياح الموظفين داخل محيطهم المهني.

-بينما نجد أن نسبة أقل من المبحوثين أفادت بأن المكوّن لم يوفر الموارد الكافية، وهي الفئة التي ربطت غياب هذه الموارد بضعف بيئة العمل، مما يعكس تأثير الجوانب التنظيمية واللوجستية على الشعور بالتحفيز والدافعية لدى العاملين.

ومن هنا يمكن القول إن حرص المكوّن على توفير الموارد (مثل أدوات العمل، المراجع، الوسائل التقنية، الدعم التنظيمي...) يمنح للموظف انطباعاً بأن المؤسسة تهتم بتمكينه وتوفير سبل النجاح له، وهو ما يُترجم إلى بيئة عمل محفزة تساعد على الإنتاج والمبادرة.

أما في حالة غياب هذا الحرص، فإن الموظف يشعر بالتهميش وعدم التقدير، ما يضعف انخراطه ويؤثر سلباً على أدائه. وهو ما يعكس أهمية البعد المادي والرمزي للموارد في تعزيز المناخ المهني داخل المؤسسة. وبالتالي نستنتج أن حرص المكوّن على توفير الموارد الضرورية لا يُحسن فقط من جودة التكوين، بل يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تعزز من دافعية الموظف، وتدعم شعوره بالرضا والانتماء المهني.

جدول رقم 11 : مكان إجراءات الدورات التكوينية ومساهمة البرامج في تحسين كفاءتك

المجموع	تجنب الأخطاء	توفير الوقت والجهد	تعديل السلوك	إضافة معارف	أداء المهام	مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الكفاءة

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

مكان إجراء الدورات	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن
داخل المؤسسة	14	%42	3	%9	4	%12	9	%27	3	%9	33	100%
خارج المؤسسة	7	%27	1	%4	5	%23	6	%27	1	%4	22	100%
معا	8	%40	1	%5	2	%10	5	%25	4	%20	20	%100
المجموع	29	38.7	5	9.3	11	14.7	20	26.7	8	10.7	75	%100

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجبل رقم 11 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 38.7% من مجموع الباحثين صرحوا بان مكان اجراء الدورات له دور في ذلك له ، تداعمها نسبة 42% بان مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الكفاءة، هذا مقارنة بنسبة 26% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بان مكان اجراءات له دور في ذلك تداعمها نسبه 27% بان مساهمة البرامج التكوينية في تحسين الكفاءة.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين شاركوا في دورات تكوينية أُقيمت داخل المؤسسة صرحوا بأن هذه البرامج ساهمت بدرجة أكبر في أداء المهام وتوفير الوقت والجهد وتجنب الأخطاء، ما يشير إلى أن التكوين داخل بيئة العمل الفعلية يعزز من ربط المعارف النظرية بالواقع العملي، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة الموظف في مباشرة مهامه اليومية

- في حين أن عددًا أقل من المبحوثين الذين شاركوا في دورات خارج المؤسسة لاحظوا نفس التأثير، رغم وجود نسبة لا بأس بها أقرت بإضافة المعارف وتعديل السلوك، مما يدل على أن التكوين الخارجي قد يكون أكثر فاعلية من حيث المحتوى العلمي لكنه أقل تأثيراً من حيث التطبيق المباشر على المهام العملية في بيئة العمل. أما الذين خضعوا لتكوين مشترك (داخل وخارج المؤسسة) فقد عبّروا عن استفادة متوازنة شملت مختلف الجوانب، لا سيما في جانب تعديل السلوك وتوفير الوقت والجهد، ما قد يشير إلى أن التنوع في أماكن التكوين يخلق نوعاً من التوازن بين المعرفة النظرية والتطبيق الميداني، ويمنح الموظف فرصاً أوسع لتوسيع مداركه وتطوير سلوكياته المهنية.

ومن هنا يمكن القول إن مكان التكوين يُعد متغيراً سوسولوجياً مهماً يؤثر في نوعية الاستفادة من البرامج التكوينية، فالتكوين داخل المؤسسة يبدو أكثر ارتباطاً بتجويد الممارسة الفعلية، بينما التكوين خارجها يركز على إثراء المعارف، والتكوين المزدوج يميل إلى تحقيق التوازن بين المهارة والمعرفة والسلوك.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وبالتالي نستنتج أن مكان التكوين ليس مجرد عنصر تنظيمي، بل هو جزء من البيئة الاجتماعية والمهنية التي تؤثر في فعالية التكوين، مما يجعل من المهم تصميم البرامج التدريبية بشكل يأخذ بعين الاعتبار مكان التنفيذ ومدى ارتباطه بطبيعة العمل اليومي للموظف.

جدول رقم 12 : حرص المكون على تقديم الأهداف التعليمية بوضوح و مساهمة التكوين في تقليل الأخطاء المرتكبة

المجموع		لا		نعم		يقدم المكون الأهداف التعليمية بوضوح
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ساهم التكوين في تقليل الأخطاء المرتكبة
100%	59	%5	3	%95	56	نعم
100%	16	%31	5	%69	11	لا
%100	75	%10.7	8	%89.3	67	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 12 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 89.3% من مجموع الباحثين صرحوا بأن صرحوا بأن التكوين الساهم في تقليل الاخطاء المرتكبة. تدعمها نسبة 95 يقدم المكون الأهداف التعليمية بوضوح وهذا مقارنة بنسب 10.7% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بأن التكوين لا يساهم في تقليل الاخطاء المرتكبة تدعمها نسبة 31 بان المكون لا يقدم الاهداف التعليمية بوضوح.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأن المكون قدم الأهداف التعليمية بوضوح، أكدوا في الوقت ذاته أن التكوين ساهم بشكل ملحوظ في تقليل الأخطاء المرتكبة أثناء العمل، ما يعكس وجود علاقة مباشرة بين وضوح الأهداف التدريبية وتحقيق نتائج عملية إيجابية على مستوى الأداء المهني.

- في المقابل، تشير النسبة الأقل من المبحوثين الذين لم يجدوا وضوحًا في تقديم الأهداف إلى أن التكوين لم يساهم بنفس الدرجة في تقليل الأخطاء، مما يدل على أن غياب الوضوح في بداية التكوين يُضعف من فاعليته، ويجعل المتدرب غير قادر على ربط محتوى التكوين بالأهداف المرجوة منه.
- ومن هنا يمكن القول إن وضوح الأهداف التعليمية يمثل ركيزة أساسية في العملية التكوينية، حيث يمنح الموظف تصورًا واضحًا لما هو مطلوب منه، ويساعده على توجيه انتباهه نحو اكتساب المهارات التي تمنع تكرار الأخطاء وتحسن جودة أدائه.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وبالتالي نستنتج أن تقديم الأهداف التعليمية بشكل واضح من طرف المكوّن يُعدّ من العوامل الجوهرية في فاعلية التكوين، لا سيما فيما يخص تقليل الأخطاء المهنية وتحقيق الكفاءة الوظيفية داخل المؤسسة.

جدول رقم 13: الطرق والتقنيات المستخدمة في التكوين وأثر التكوين في تقليل الجهد البدني والذهني

المجموع		لا		نعم		أثر التكوين في تقليل الجهد البدني والذهني
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ل طرق والتقنيات المستخدمة في التكوين
100%	20	5%	1	95%	19	دراسة حالة
100%	23	22%	5	78%	18	ندوات
100%	32	22%	7	78%	25	تطبيقات عملية
100%	75	17.3%	13	82.6%	62	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 13 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 82.6% من مجموع الباحثين صرحوا بان التكوين يساهم في تقليل الجهد البدني والذهني .تداعمها بنسبه 78%بان الطرق تقنيات المستخدمه في التكوين ،هذا مقارنة بنسبه 17.3% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بان التكوين لا يساهم في تقليل الجهد البدني والذهني تدعّمها بنسبة 22%بان الطرق والتقنيات المستخدمة في التكوين تطبيقات عملية

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين استفادوا من التكوين باستخدام التطبيقات العملية صرحوا بأن هذا النوع من التكوين ساهم بوضوح في تقليل الجهد البدني والذهني المبذول أثناء العمل، وهو ما يعكس فعالية الطابع التطبيقي في تمكين الموظف من اكتساب المهارات بشكل مباشر وتلقائي، مما يرفع من كفاءته ويقلل من تعبته أثناء أداء المهام.

- كما نجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين الذين شاركوا في الندوات أكدوا أيضاً على هذا الأثر، إلا أن النسبة أقل مقارنة بالتطبيقات العملية، ما يشير إلى أن الطرق النظرية وحدها قد لا تكون كافية لتحقيق نتائج ملموسة على مستوى تقليل الجهد، بل تحتاج إلى دعم عملي ميداني.
- أما طريقة دراسة الحالة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث مساهمتها في تخفيف الجهد البدني والذهني، رغم أهميتها في التحليل العميق، مما قد يدل على أن هذه التقنية تتطلب جهداً ذهنياً إضافياً

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

من الموظف، وقد تكون أقل فاعلية بالنسبة للمهام اليومية التي تحتاج إلى ممارسة مباشرة أكثر من التنظير.

ومن هنا يمكن القول إن الطرق المستخدمة في التكوين لا تؤثر فقط في نوعية المعارف المكتسبة، بل تنعكس مباشرة على مستوى الجهد الذي يبذله الموظف في أداء عمله، حيث أن الأساليب العملية تُسهم في اختصار الوقت والجهد، بينما تظل الأساليب النظرية ذات تأثير نسبي يتفاوت حسب محتوى التكوين وطبيعة المهنة. وبالتالي نستنتج أن فعالية التكوين في تقليل الجهد البدني والذهني تتوقف بدرجة كبيرة على مدى ملاءمة الطرق والتقنيات المستخدمة، لا سيما تلك التي تقوم على التطبيق العملي والمشاركة النشطة للموظف في مواقف تدريبية تحاكي الواقع المهني.

الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

من خلال التحليل الإحصائي و السيسولوجي للجداول المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تسعى إلى فهم العلاقة بين بيئة العمل ومستوى الضغط المهني، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الموظفون الذين قالوا إن أهداف التكوين كانت واضحة، هم أنفسهم الذين شعروا أن التكوين ساعدهم في تقليل الأخطاء.
- أيضًا، كلما كانت الأهداف واضحة، كلما شعر المتدربون أن الوقت المخصص للتكوين كان كافيًا.
- وجود مكون (مدرّب) متمكن وله خبرة كبيرة ساعد المتدربين على تطوير مهاراتهم وحل مشكلاتهم.
- طريقة شرح المفاهيم إذا كانت سهلة ومفهومة ساعدت في تنفيذ المهام بسرعة.
- إذا توفرت موارد كافية وبيئة عمل جيدة، شعر المتدرب براحة أكثر واستفاد من التكوين.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- مكان التكوين أيضًا كان له دور، فالدورات التي أُقيمت داخل المؤسسة ساعدت أكثر على التطبيق العملي.
- الطرق العملية (مثل التطبيقات العملية) كانت أكثر فعالية في تقليل الجهد البدني والذهني.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المطلب الثاني عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

جدول رقم 14 : نوع التكوين (نظري أو تطبيقي) و ساهم التكوين في تطوير المهارات وحل المشكلات (نعم / لا)

تطوير المهارات		نعم		لا		المجموع	
نوع التكوين		ت	ن	ت	ن	ت	ن
نظري		35	97%	1	3%	36	100%
تطبيقي		27	69%	12	31%	39	100%
المجموع		62	82.7%	13	17.3%	75	100%

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 14 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 82,6% بالمئة من مجموع الباحثين صرحوا بان يساهم في تطوير المهارات تدعمها نسبة 97 نوع التكوين النظري ، هذا مقارنة بنسبة 17.3% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بانه لا يساهم في تطوير المهارات تدعمها نسبة 31% بان نوع التكوين التطبيقي

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين خضعوا لتكوين تطبيقي صرحوا بأن هذا النوع من التكوين ساهم بوضوح في تطوير مهاراتهم المهنية، مما يدل على العلاقة المباشرة بين الأساليب التطبيقية في التكوين وبين تحسين الكفاءة العملية للموظفين. إذ أن التكوين التطبيقي يضع المتدرب في وضعيات مشابهة لمواقف العمل الواقعي، ما يُمكنه من اكتساب مهارات قابلة للتنفيذ الفوري.

- بينما نجد أن نسبة معتبرة أيضاً من المبحوثين استفادوا من التكوين النظري، وقد أقر جزء منهم بأثره الإيجابي في تطوير المهارات، غير أن تأثيره ظل محدوداً مقارنة بالتكوين التطبيقي، وهذا ما يشير إلى أن الجانب النظري وحده لا يكفي لضمان فعالية التكوين في بيئات العمل التي تتطلب أداءً عملياً ملموساً.
- ومن اللافت أن نسبة من المبحوثين الذين تلقوا تكويناً نظرياً لم يشعروا بأي أثر على مهاراتهم، ما يعكس ضعف الأثر المباشر للتكوين النظري في تطوير الأداء المهني ما لم يكن مرفقاً بجانب تطبيقي داعم.

ومن هنا يمكن القول إن نوع التكوين يُعد من العوامل الجوهرية في فاعلية تطوير المهارات المهنية، حيث أن التكوين التطبيقي يُسهم بشكل أكبر في بناء الكفاءة الوظيفية، ويُقرب الموظف من متطلبات العمل الفعلي، في حين أن التكوين النظري قد يقتصر على نقل المعرفة دون تمكين حقيقي من المهارة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وبالتالي نستنتج أن التكوين التطبيقي أكثر فاعلية في تطوير المهارات مقارنة بالتكوين النظري، ما يستدعي من المؤسسات أن توازن بين الجانبين، مع إعطاء أولوية للتكوين العملي الذي يُمكن العامل من التحسين المستمر لأدائه المهني.

جدول رقم 15 : العلاقة بين تطور مهارات قيادية و توفر برامج تكوينية حديثة ومبتكرة

المجموع		لا		نعم		طوّرت مهارات قيادية
ن	ت	ن	ت	ن	ت	توفر برامج تكوينية حديثة ومبتكرة
100%	48	%4	2	%96	46	نعم
100%	27	%48	13	%52	14	لا
%100	75	%20	15	%80	60	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 15 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 80% من مجموع الباحثين صرحوا بان تطور المهارات القيادية تدعمها نسبة 96% ان تتوفر البرامج التكوينية حديثة ومبتكرة، هذا مقارنة بنسبة 20% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بان لا تطور المهارات القيادية تدعمها نسبة 48% بان عدم توفر برامج تكوينية حديثة ومبتكرة.

من خلال الجدول يتبين أن الغالبية من المبحوثين الذين أكدوا توفر برامج تكوينية حديثة ومبتكرة صرحوا بأنهم تمكنوا من تطوير مهارات قيادية نتيجة لهذا التكوين، مما يعكس وجود علاقة قوية بين حداثة البرامج التدريبية ومردودها الفعلي في تعزيز الكفاءات القيادية لدى الموظف.

- في المقابل، أظهرت نسبة أقل من المبحوثين الذين أشاروا إلى غياب هذه البرامج الحديثة أنهم لم يلاحظوا أي تطور في مهاراتهم القيادية، وهو ما يؤكد أن البرامج التقليدية أو غير المتجددة قد لا تفي بالغرض المطلوب في تنمية مهارات تتطلب ديناميكية عالية مثل القيادة، والتي ترتبط بقدرات التواصل، اتخاذ القرار، حل النزاعات، وتوجيه الفريق.

- كما تشير النتائج إلى أن توفر برامج مبتكرة ليس فقط يعزز من اكتساب المهارات القيادية، بل يُعزز الثقة بالنفس والقدرة على التأثير في بيئة العمل، وهو أمر ضروري في سياق المؤسسات الحديثة التي تعتمد بشكل متزايد على فرق العمل وروح القيادة التشاركية.

ومن هنا يمكن القول إن حداثة الابتكار في البرامج التكوينية تمثل عاملاً محفزاً لتطوير المهارات القيادية، كونها تراعي متطلبات العصر وتُحاكي التحديات الفعلية التي يواجهها الموظف في بيئة العمل، عكس البرامج التقليدية التي قد تظل حبيسة النمط التقليدي دون خلق أثر تحويلي حقيقي في شخصية المتدرب.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وبالتالي نستنتج أن توفر برامج تكوينية حديثة ومبتكرة يلعب دورًا جوهريًا في إعداد القادة داخل المؤسسة، ويُعد استثمارًا استراتيجيًا في الرأسمال البشري الذي يشكل المحرك الأساسي لأي تطور مؤسسي مستدام.

جدول رقم 16 :العلاقة بين تواجد متابعة بعدية لتطورات العلمية للعمال بعد عملية التكوين و تعتبر أن الاستثمار في التكوين هو الضمان الوحيد لرفع كفاءة العاملين.

المجموع		لا		نعم		التكوين هو الضمان
ن	ت	ن	ت	ن	ت	توجد متابعة بعدية
100%	54	%7	4	93%	50	نعم
100%	21	%48	10	%52	11	لا
%100	75	%18	14	%82	62	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 16 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 82% من مجموع الباحثين صرحوا بأن التكوين هو الضمان تدعمها نسبة 93% ان تواجد المتابعة البعدية، هذا مقارنة بنسبة 18% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بان لا يكون التكوين هو الضمان تدعمها نسبة 48% بان عدم تواجد المتابعة البعدية

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا وجود متابعة بعدية للتكوين صرحوا بأنهم يعتبرون التكوين ضمانًا فعليًا لتحسين الأداء الوظيفي، ما يُبرز أهمية الاستمرارية والمتابعة لما بعد التكوين في ترسيخ نتائج التكوين وتفعيل أثره داخل بيئة العمل.

- في المقابل، تُظهر البيانات أن نسبة معتبرة من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من المتابعة البعدية لا يرون التكوين كضمان كافٍ لتحسين الأداء، مما يدل على أن غياب آليات التقييم والمواكبة بعد التكوين يُضعف من مصداقية وجدوى العملية التكوينية ويجعل أثرها مؤقتًا أو شكليًا.
- كما يمكن ملاحظة أن المتابعة البعدية تُعد مؤشرًا على جدية المؤسسة في استثمار التكوين كوسيلة استراتيجية وليس فقط كإجراء إداري، وهو ما يعزز ثقة العامل في فعالية ما يتلقاه من معارف ومهارات، ويزيد من التزامه بتطبيقها.

ومن هنا يمكن القول إن وجود متابعة بعدية للتكوين يشكل حلقة أساسية في ضمان فعاليته، لأنها تتيح تقييم الأثر، رصد التحسن، وتوجيه الموظف نحو التطبيق العملي الأمثل لما تم اكتسابه، في حين أن غيابها قد يجعل التكوين معزولاً عن الواقع العملي.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وبالتالي نستنتج أن التكوين لا يمكن اعتباره ضماناً لتحسين الأداء الوظيفي إلا إذا كان مرفوقاً بمتابعة بعدية جادة، تُسهم في دعم الموظف، تصحيح الأخطاء، وتعزيز المهارات المستهدفة بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

جدول رقم 17 : إمكانية الترشح لتقديم مقترحات لتحسين البرامج التدريبية و مساهمة التكوين في تنمية روح الإبداع والمشاركة

نعم		لا		المجموع	
ت	ن	ت	ن	ت	ن
42	93%	3	7%	45	100%
17	57%	13	43%	30	100%
59	78.7%	16	21.3%	75	100%

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 17 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 78.7% من مجموع الباحثين صرحوا بان تنمي روح الابداع والمشاركة تدعمها نسبة 93% بان تقديم المقترحات ، هذا مقارنة بنسبة 21.3% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بانها لا تنمي روح الابداع والمشاركة تدعمها نسبة 43% بان عدم تقديم المقترحات. من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا أنهم يقدمون مقترحات داخل المؤسسة صرّحوا بأن التكوين ساهم في تنمية الإبداع وروح المشاركة لديهم، ما يعكس الدور الفعال لسياسات التكوين في تحفيز التفكير الابتكاري وفتح المجال أمام المبادرات الفردية.

- في المقابل، تُظهر النتائج أن نسبة معتبرة من الذين لا يقدمون مقترحات لم يلاحظوا تأثيراً ملحوظاً للتكوين على مستوى الإبداع والمشاركة، مما يدل على أن عدم إشراك الموظف في طرح الأفكار قد يؤدي إلى نوع من الانكماش الذهني وعدم التفاعل مع محيطه المهني.

- كما توضح المعطيات أن الإبداع يرتبط بالبيئة المؤسسية الداعمة، فحين تتبنى المؤسسة ثقافة التقدير والتفاعل مع اقتراحات الموظفين، يشعر هؤلاء بأنهم جزء فاعل في المؤسسة، مما يعزز لديهم الرغبة في المشاركة والابتكار.

ومن هنا يمكن القول إن التكوين لوحده لا يُنمي الإبداع بشكل تلقائي، بل يتطلب بيئة تنظيمية تشجع على طرح المقترحات وتمنح الموظف مساحة للتعبير عن رؤيته، وهو ما يخلق نوعاً من الديناميكية الإيجابية في بيئة العمل.

وبالتالي نستنتج أن تنمية الإبداع وروح المشاركة تتطلب تكويناً فعالاً ومناخاً مؤسسياً قائماً على الإنصات والتقدير، حيث تُعتبر عملية تقديم المقترحات مؤشراً قوياً على تفاعل الموظف مع محيطه المهني ومدى تحفيزه على التفكير النقدي والمبادرة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

جدول رقم 18 : مكان إجراءات الدورات التكوينية وساهمت البرامج في تحسين كفاءتك

المجموع		توفير الوقت والجهد		تعديل السلوك		إضافة معارف		أداء المهام		مساهمته في تحسين الكفاءة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	مدة البرنامج
100%	33	%21	7	%18	6	%12	4	%39	13	قصير المدى
%100	22	%45	10	%22	5	%13	3	%72	16	متوسط المدى
%0	20	%4.5	0	%0	0	%0	0	%0	0	طويل المدى
%100	75	%29.9	20	%16.4	11	%10.1	7	43.3%	29	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 18 و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 43.3% من مجموع الباحثين صرحوا مدة البرنامج القصير، تدعمها نسبة 72% بأن ساهمت في تحسين الكفاءة، هذامقارنة بنسبة 29.9% من مجموع الباحثين الذين صرحوا أن مدة البرنامج طويلة تدعمها نسبة 4.5% لاتساهم في تحسين الكفاءة.

من خلال الجدول يتبين أن البرامج التكوينية قصيرة المدى كان لها النصيب الأكبر من حيث التأثير في أداء المهام، حيث صرّح عدد معتبر من المبحوثين بأنهم استفادوا من هذه البرامج بشكل مباشر في تنفيذ مهامهم اليومية، مما يدل على أن البرامج القصيرة غالبًا ما تكون مركزة وتستجيب للحاجات الفورية للعامل، خاصة في ما يتعلق بالجانب التطبيقي والمهاري.

- من جهة أخرى، نجد أن البرامج المتوسطة المدى كان لها حضور أكبر في تحسين كفاءة الأداء على المدى المتوسط، من خلال مساهمتها في تعديل السلوك وتوفير الوقت والجهد، ما يعني أن هذه البرامج تتيح للمشاركين فرصة لفهم أعمق وتطبيق تدريجي للمعارف والمهارات، وهو ما يساعد على بناء تغيّر مستدام في الممارسات المهنية.

- أما البرامج طويلة المدى، فقد سجلت نسبة استعادة ضعيفة أو منعدمة، باستثناء مساهمتها الطفيفة في جانب توفير الوقت والجهد. وهذا ما يمكن تفسيره من منظور سوسيوولوجي بأن البرامج الطويلة قد تواجه تحديات في ارتباطها المباشر بالواقع العملي للموظف، أو أنها لا تتماشى مع حاجاته الآنية، مما يقلل من تفاعله معها ويجعل أثرها غير ملموس على المدى القصير.

- كما أن طول مدة البرنامج قد يشكّل عبئًا على الموظف، خاصة في بيئة عمل تتطلب إنجازًا يوميًا ومرونة في التعلّم، في حين أن البرامج القصيرة والمتوسطة تُعد أكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسات المعاصرة التي تفضل الكفاءات السريعة القابلة للتوظيف الفوري.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وعليه يمكن القول إن المدة الزمنية للبرنامج التكويني تلعب دوراً محورياً في تحديد مدى فعاليته، حيث تبرز البرامج القصيرة والمتوسطة كأكثر البرامج ملاءمة لتحسين كفاءة الموظف، بينما تبقى البرامج الطويلة بحاجة إلى إعادة تصميم يضمن ارتباطها الوثيق بالواقع المهني للمتكوّن. وبالتالي نستنتج أن تكييف مدة التكوين مع طبيعة المهارات المستهدفة ومع إيقاع العمل اليومي يشكل عنصراً سوسيوولوجياً أساسياً لضمان فعالية العملية التكوينية داخل المؤسسات.

جدول رقم 19 : العلاقة بين مدى توافق البرنامج مع الخلفية التعليمية و تقليل الجهد المبذول

المجموع		لا		نعم		يقلل الجهد
ن	ت	ن	ت	ن	ت	مدى توافق البرنامج مع الخلفية التعليمية
100%	55	%11	6	%89	49	نعم
100%	20	%35	7	%65	13	لا
%100	75	%17.3	13	%82.6	62	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 19 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 82.6% من مجموع الباحثين صرحوا بانه يقلل الجهد تدعمها نسبه 89% مدى توافق البرنامج مع الخلفية التعليمية ، هذا مقارنة بنسبة 17.3% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بانها لا يقلل الجهد تدعمها نسبه 35% بان مدى توافق البرنامج مع الخلفية التعليمية. من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين أكدوا توافق البرنامج التكويني مع خلفيتهم التعليمية صرحوا بأن هذا التوافق ساهم في تقليل الجهد البدني والذهني المبذول أثناء أداء المهام، مما يعكس الدور المهم الذي تلعبه المواءمة بين محتوى التكوين والمؤهلات الأكاديمية للموظف في تسهيل الفهم وتيسير التطبيق العملي.

- في المقابل، تشير المعطيات إلى أن نسبة أقل من المبحوثين الذين لا يتوافق التكوين مع خلفيتهم التعليمية أفادوا باستفادة أقل من حيث تقليل الجهد، ما يؤكد أن عدم التوافق قد يؤدي إلى صعوبات في الاستيعاب، وربما إلى إحساس بالضغط أو العجز عن مجاراة المحتوى، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء والكفاءة.
- من زاوية سوسيوولوجية، يمكن اعتبار توافق التكوين مع الخلفية التعليمية أحد المحددات الهيكلية التي تؤثر في فعالية التكوين بوصفه آلية للترقية الاجتماعية والمهنية، فحين يشعر الموظف أن التكوين مبني على معطياته المعرفية السابقة، فإن ذلك يعزز ثقته بنفسه ويدفعه نحو مزيد من التفاعل والمبادرة.
- كما يُعد هذا التوافق أحد مظاهر عدالة التكوين داخل المؤسسة، حيث إن تقديم برامج موائمة لمستويات المتكوّنين يترجم إلى نوع من الاعتراف الضمني بمؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، وهو ما يسهم في بناء مناخ مهني إيجابي يقوم على التقدير والإنصاف.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

وبالتالي نستنتج أن توافق البرنامج التكويني مع الخلفية التعليمية للموظف يُعد عاملاً حاسماً في خفض الجهد المبذول وتعزيز جودة الأداء، ما يستدعي من المؤسسات أن تعتمد مقاربات تكوينية تراعي الفروق الفردية في المستويات التعليمية لضمان تحقيق الأثر المطلوب من العملية التكوينية.

جدول رقم 20 : طريقة التخطيط والتكوين و تطوير المهارات القيادية

المجموع		لا		نعم		طريقة التخطيط للتكوين
ن	ت	ن	ت	ن	ت	تطوير المهارات القيادية
100%	28	%18	5	%82	23	تقييم مستمر
100%	7	%14	1	%86	6	تصميم برامج بصفة دورية
100%	13	%23	3	%77	10	توفير الموارد اللازمة
100%	26	%23	6	%77	20	تحديد الاحتياجات في كل مرحلة
%100	75	%20.3	15	%79.7	59	المجموع

المصدر البرنامج الاحصائي spss من اعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم 20 وحسب الاتجاه العام تبين ان نسبة 79.7% من مجموع الباحثين صرحوا بأنه تقييم مستمر تدعمها نسبة 82 % طريقة التخطيط للتكوين ، هذا مقارنة بنسبة 20,3% من مجموع الباحثين الذين صرحوا بأنها لا تحدد الاحتياجات في كل مرحلة تدعمها نسبة 23% بان طريقة التخطيط للتكوين.

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأن التكوين ساهم في تطوير مهاراتهم القيادية، هم من أكدوا أن طريقة التخطيط للتكوين كانت تعتمد على التقييم المستمر، وهذا يعكس أهمية المتابعة المنتظمة خلال العملية التكوينية، مما يساهم إيجاباً في تحسين مستوى الأداء وتنمية القدرات القيادية لدى الموظف.

بينما هناك فئة أقل من المبحوثين أشاروا إلى أن التخطيط لم يكن يعتمد بشكل كافٍ على تقييم الأداء أو تحديد الحاجات التكوينية، مما يبين أن غياب هذه الآليات قد يحدّ من فعالية التكوين، وبالتالي لا يحقق النتائج المرجوة على صعيد تطوير المهارات.

ومن هنا يمكن القول إن الموظف عندما يلمس أن التكوين يستند إلى تخطيط واقعي ومبني على تقييم دوري وتحديد دقيق للاحتياجات، يشعر بأن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تطوره المهني، مما يجعله أكثر تفاعلاً وانخراطاً في البرامج التكوينية.

وبالتالي نستنتج أن طريقة التخطيط للتكوين، خصوصاً عندما تكون مبنية على تقييم مستمر وتحديد احتياجات دقيقة، تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التدريبية، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز المهارات القيادية داخل المؤسسة.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية تبين أن جودة التكوين وظروف تطبيقه تلعب دورا كبيرا في تخفيف الضغط المهني وتحسين الاداء الوظيفي فعندما تكون المكونات والمهام الواضحة في اي عمل هو امر مهم القليل الاخطاء وزيادة الكفاءة ، عندما تكون كل مهمة محددة بوضوح يصبح كل شخص يعرف دوره بالضبط فإن هذا يزيل اي غموض قد يؤدي الى سوء فهم او اخطاء وهذا الوضوح لا يقلل من الاخطاء فحسب بل يوفر ايضا الوقت والجهد بشكل كبير ، وهذا النهج يبسط العمليات بشكل ملحوظ، تصبح الجهود موجهة نحو الاهداف المحددة مما يضمن ان كل خطوه تتم باقصى كفاءة ممكنة ، وبالنسبة للموارد سواء كانت بشرية او مادية او مالية يؤدي هذا الوضوح الى بيئة عمل اكثر تنظيما ونتاجية حيث تقل الاخطاء وتزداد الفعالية وتبين ان استخدام طرق علمية في التكوين ، مثل التطبيقات الميدانية يساعد الموظفين على تعلم بسرعة ويقلل الجهد البدني والذهني المبذول كما ان اجراء التكوين داخل المؤسسة يسهل الربط بين ما يتم تعلمه وبين الواقع المهني، يمكن القول ان التكوين الممتاز لا يقتصر فقط على اعطاء الموظفين معلومات جديدة، بل يمتد تأثيره ليساهم في تحسين حالتهم النفسية وبيئة عملهم هذا بدوره يقلل من الضغط المهني الذي يواجهونه ، و يرفع من جودة ادائهم داخل المؤسسة بشكل عام.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية:

من خلال تحليل الجداول (من 14 إلى 19) يتضح وجود علاقة قوية ومتعددة الأبعاد بين خصائص برامج التكوين (نوع التكوين، حداثة البرامج، وجود المتابعة البعدية، قابلية تقديم المقترحات، مدة التكوين، ومدى توافقه مع الخلفية التعليمية) وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:

- تبين أن التكوين التطبيقي له أثر أكبر في تطوير المهارات مقارنة بالنظري، ما يعزز الجانب العملي في تحسين الأداء.
- الغالبية من المبحوثين أكدوا أن البرامج الحديثة والمبتكرة ساهمت بشكل مباشر في تطوير مهاراتهم القيادية، وهي أحد مؤشرات الأداء الفعال.
- وجود المتابعة بعد التكوين اعتُبر مؤشراً على ضمان الاستمرارية في تحسين الأداء، بينما غيابها أثر سلباً على المردود الفعلي للتكوين.
- ساعدت هذه الآلية على تنمية روح المبادرة والإبداع، ما يعكس بيئة عمل تفاعلية تدفع نحو الأداء الفعال.
- أظهرت البرامج قصيرة ومتوسطة المدى نتائج أكثر فعالية في تطوير الكفاءة مقارنة بالبرامج طويلة المدى، التي كانت الأقل تأثيراً.
- هذا التوافق ساهم في تقليل الجهد وتحقيق الاستيعاب الفوري، مما يرفع من كفاءة الموظف في التطبيق العملي لمعارفه ومهاراته.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

الاستنتاج العام :

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية تبين أن جودة التكوين وظروف تطبيقه تلعب دورا كبيرا في تخفيف الضغط المهني وتحسين الاداء الوظيفي فعندما تكون المكونات والمهام الواضحة في اي عمل هو امر مهم القليل الاخطاء وزيادة الكفاءة ، عندما تكون كل مهمة محددة بوضوح يصبح كل شخص يعرف دوره بالضبط فإن هذا يزيل اي غموض قد يؤدي الى سوء فهم او اخطاء وهذا الوضوح لا يقلل من الاخطاء فحسب بل يوفر ايضا الوقت والجهد بشكل كبير ، وهذا النهج يبسط العمليات بشكل ملحوظ، تصبح الجهود موجهة نحو الاهداف المحددة مما يضمن ان كل خطوه تتم باقصى كفاءة ممكنة ، وبالنسبة للموارد سواء كانت بشرية او مادية او مالية يؤدي هذا الوضوح الى بيئة عمل اكثر تنظيما ونتاجية حيث تقل الاخطاء وتزداد الفعالية وتبين ان استخدام طرق علمية في التكوين ، مثل التطبيقات الميدانية يساعد الموظفين على تعلم بسرعة ويقلل الجهد البدني والذهني المبذول كما ان اجراء التكوين داخل المؤسسة يسهل الربط بين ما يتم تعلمه وبين الواقع المهني، يمكن القول ان التكوين الممتاز لا يقتصر فقط على اعطاء الموظفين معلومات جديدة، بل يمتد تأثيره ليساهم في تحسين حالتهم النفسية وبيئة عملهم هذا بدوره يقلل من الضغط المهني الذي يواجهونه ، و يرفع من جودة ادائهم داخل المؤسسة بشكل عام.

من خلال نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثانية ان هناك علاقة قوية بين نوعية البرامج التكوينية من حيث (مضمونه ومدته وطرقه واساليبه) وبين تطوير المهارات وتحسين الاداء المهني .و برامج التكوين خاصة تلك التي يتم تقييمها باستمرار تلعب دورا مهما في تطوير اي فرد او مؤسسة الفكرة ليست فقط لتقديم معلومات جديدة، بل في العملية الكاملة التي تبدأ بتحديد الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ومن خلال هذه الاحتياجات يتم تصميم البرامج بطريقة فعالة تشمل وحدات متنوعة ومتراصة وهذا التنوع يضمن ان برامج يغطي جوانب مختلفة وان المتدرب يكتسب مهارات ومعارف شاملة، التقييم المستمر الذي يسمح بتعديل وتحسين المحتوى باستمرار مما يضمن ان البرامج تظل ذات صلة .وبالتالي يؤدي هذا الى تحسين الاداء العام سواء كان ذلك على مستوى الفردي للموظفين او على المستوى المؤسسة ككل، وأن برامج التكوين

يُعدّ التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين كفاءة مواردها البشرية وتطوير قدراتهم بشكل مستمر. فالعنصر البشري، مهما بلغ من خبرة أو تعليم، يظل بحاجة إلى تحيين معارفه ومهاراته لمواكبة تطورات العمل والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية. من خلال ما تم عرضه وتحليله في هذا البحث، تبين أن التكوين الفعّال يلعب دوراً جوهرياً في رفع الأداء الوظيفي للموظفين، سواء من خلال تحسين قدراتهم التقنية أو تعزيز مهاراتهم السلوكية والتنظيمية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين يكون أكثر فعالية عندما يكون عملياً، موجهاً، ومتوافقاً مع احتياجات الموظف الحقيقية. فالتكوين التطبيقي، على سبيل المثال، يساهم بشكل كبير في تمكين الموظفين من تطبيق ما تعلموه في واقعهم المهني، مما يرفع من مستوى الإنجاز ويقلل من الأخطاء. كما تبين أن وضوح أهداف التكوين، وجودة الإشراف عليه، وتنوع أساليبه (من تطبيقات عملية وورشات تفاعلية...)، من العوامل الأساسية التي تجعل منه أداة فعّالة في تطوير الأداء.

كما أن وجود متابعة بعدية للتكوين، وتقييم مستمر لمخرجاته، يمنح العملية التكوينية بُعداً استراتيجياً، ويعزز من ارتباط الموظف بمساره المهني، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والانضباط المهني. وقد بينت الدراسة أيضاً أن التكوين لا يؤثر فقط على الجانب المهني، بل يخفف من الضغط النفسي والذهني، ويُشعر الموظف بالثقة والانتماء داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، فإن المؤسسات التي تُشرك موظفيها في تقديم اقتراحات بخصوص تحسين برامج التكوين تُرسّخ ثقافة المشاركة والإبداع، ما يجعل بيئة العمل أكثر تفاعلاً وحيوية. وعليه، فإن التكوين لا ينبغي أن يُنظر إليه كعملية معزولة أو شكلية، بل كرافعة أساسية للتنمية المهنية والتنظيمية.

في ضوء كل ما سبق، يمكن التأكيد على أن الاستثمار في التكوين هو استثمار في المستقبل المهني للمؤسسة. فبقدر ما تهتم هذه الأخيرة بتكوين موظفيها وفق منهجية مدروسة، بقدر ما ترتفع مؤشرات الكفاءة، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. لذا، فإن إدماج التكوين ضمن السياسات العامة للمؤسسة يُعدّ خطوة استراتيجية لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة عمل تتسم بالمنافسة والتغيير المتسارع.

قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 ص 236.
2. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 114.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 35.
4. أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 288.
5. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار اشترك للنشر والتوزيع، ط1 مصر، 2005، ص 49.
6. بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة في الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2008، ص 171.
1. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999 ص 61.
- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1 مصر، 2007، ص 453.
7. حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2007، ص 22.
8. حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفاعليته "بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2002، ص 285.
9. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1 الأردن، 2003، ص 213.
10. حفيان عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة، دار الأيام، ط 1 ، الأردن 2015، ص 97.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 عمان، 2003، ص 208.
12. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1 الأردن، 2009، ص 125.
13. رأفت السيد عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 120، 121.
14. زاهد محمد ديري: إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 2011، ص 130.

15. زهير ثابت: كيف تقييم وأداء الشركات والعاملين؟ ، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن ، 21 دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ، 2001 ص 91.
16. سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط، 1 الأردن، ، 2011 ص 159.
17. سعاد نايف برنوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، ط، 1 الأردن، ، 2007 ص 443.
18. السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط، 1 مصر، ، 2014 ص 243.
19. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط، 2 عمان، ، 2006 ص ص 157 - 159.
20. صفوان محمد المبيضي، عائض بن شافي الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ، 2013 ص 156.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية ، 2001 ، ص 69
22. الضمني هيرمن أفويس: إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب، دار الفكر، ط، 1 عمان، ، 2011 ص 116.
23. طارق المجدوب: الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر ، ، 2000 ص 337. 339.
24. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ، 2005، ص 331. 332.
25. عبد الباري إبراهيم درة، نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون " منحى نظمي " ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2008 ص 261 .
26. عبد الباري ذرة وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية، مصر، ، 2008 ص 270.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، ، 2007، ص 185. 186.
28. عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، الخدمة الاجتماعية المتكاملة ،مكتبة الانجلو للنشر ، مصر، ، 2006، ص 39

29. عبد الغفار حنيفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ص.125
30. عبد المجيد محمد، فاروق عبده: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط،1 الأردن، 2005 ص 275.
31. عبد المعطي محمد عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط،1 الأردن، 2010، ص 53. 54.
32. عطا الله محمد تيسير الشرفة: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق،- دار الحامد، ط،1 الأردن، 2014، ص 33.
33. عطا الله محمد: إدارة العملية التدريبية" النظرية والتطبيق"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط،1 الأردن، 2014، ص 28، 29.
34. على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، ط،3 مصر، 1985، ص 358.
35. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط،1 مصر، 2007، ص 140.
36. علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، 2003، ص 90.
37. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة لبعث استراتيجي، دار وائل للنشر، ط،1 الأردن، 2005، ص 438.
38. عمرو محمد تومي الشبيلي: علم النفس الإداري، الدار الجامعية، طرابلس، 1988، ص 56.
39. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط،1 الأردن، 2008، ص 140.
40. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 134.
41. مجيد الكرخي: إدارة موارد بشرية " مدخل نظري تطبيقي"، دار المناهج، ط،1 الأردن، 2013، ص 147 - 148.
42. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط،1 الأردن، 2010، ص 185.
43. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 209.
44. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 303.
45. محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط،1 القاهرة، 2014، ص 55.

46. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط،1 عمان، 2010، ص 210.
47. مدحت أبو النصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص ص 142، 143.
48. مصطفى ربحي عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط،1 عمان، 2007، ص 165.
49. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 347.
50. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 325.
51. موسى اللوزي: اجراءات العمل التنظيم وا ، دار وائل، ط،2 عمان، 2007، ص 222.
52. هشام أبو بكر وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط،1 الجزائر، 2013، ص 157.
53. هشام بوبكر: سيسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط،1 الجزائر، 2012، ص 149.
54. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغلابي: الاستراتيجية أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط،1 الأردن، 2009، ص ص 37.
55. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع، ط،1 الأردن، 2006، ص 278، 279.

✓ المذكرات:

1. جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، -2008، 2009، ص 76.
2. فريدة بوبكري: دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014، ص 74.

✓ المجالات والمقالات:

1. أحمد ماهر: الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 375.

2. بطرس الشكر و لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى، دراسة ميدانية لآراء عينة من المدربين ورؤساء أقسام في أحد الفنادق بـغداد ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 11، العراق 2008، ص 17
3. جمال الدين محمد المرسي: إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2003، ص 343. 344.
4. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية،2002، ص361.
5. خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر ، 1998، ص 94.
6. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر ، 2009، ص 109.
7. صالح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الشعاع الفنية، الأردن، 2001، ص 310.
8. صالح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 371.
9. صالح محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2001، ص 203.
10. عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر ، 2010، ص 23.
11. عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر ، 2010 ، ص 23.
12. عبد الملوك مزبود: الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ،نوفمبر ،2001، ص 86
13. علي يونس ميا: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والتدريبات الجامعية، مجلد(31)، العدد (1)، 2009.

✓ قوامس

1. أحمد زكي بدوي ،محمد كمال مصطفى ،معجم مصطلحات القوى العاملة ،مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية ،1984، ص 166.

1. أحمد الكردي إدارة الأداء الفعال بالمنظمات الأعمال، نقال عن الموقع الإلكتروني www.ineverstintek.com يوم 10 ماس 2019 على الساعة 22:41:22، ص 13

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



يسرنا أن تجمع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي خصص لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بها للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان دور تكوين في تطوير أداء الموظفين دراسة بمؤسسة سونلغاز. ضع علامة (X) في المربع المناسب:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- التخصص الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذ إطار
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من خمس سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنة

- المحور الأول:

- 1- طريقة الالتحاق بالمنصب؟ عن طريق المسابقة عن طريق الوسيط الوكالة الوطنية لتشغيل
- 2- مكان إجراء الدورات التكوينية؟
داخل المؤسسة خارج المؤسسة معا
- 3- هل يقدم المكون الاهداف التعليمية و التدريبية بوضوح: نعم لا
- 4- هل ينجح المكون في توصيل المفاهيم بطريقة سلسلة ومفهومة للمتدربين:
بطريقة جيدة بطريقة متوسطة بطريقة ضعيفة
- 5- هل يراعى المكون المستويات المتنوعة و قدرات التعلم المختلفة للمتدربين نعم لا
- 6- هل تتوفر لمكون الصفات والخبرات التي تجعله قادر الى تحقيق أهداف البرنامج: نعم لا

7- وما هي الطرق والتقنيات التي يعتمد عليها المكون لتوضيح المفاهيم وتقديم المحتوى

دراسة حالة: ندوات تطبيقات

8/هل المكون أهداف واضحة للقياس؟ نعم لا

9/هل يوضع المكون أهداف واضحة: نعم لا

10/هل يحرص المكون على توفير الموارد اللازمة؟ نعم لا

المحور الثاني:

1 نوع التكوين النظري ام التطبيقي: نظري تطبيقي

2- كم من الوقت خصص لبرنامجك التدريبي: قصير المدى متوسط المدى طويل المدى

3 الوقت المخصص لكل جزء من التكوين كان كافياً: نعم لا

4-هل يتناسب مضمون البرامج التكوينية مع خلفيتك التعليمية ومعرفتك السابقة: نعم لا

5-هل تجد أن البرامج ذات صلة مباشرة بمهام عملك اليومية: نعم لا

6-هل توفر مؤسستكم على برامج تكوينية حديثة ومبتكرة: نعم لا

7-هل توجد متابعة بعدية لتطورات العلمية للعمال بعد عملية التكوين: نعم لا

8-هل تتاح لك إمكانية الترشح لتقديم مقترحات لتحسين البرامج التدريبية: نعم لا

9 كيف يتم التخطيط للعملية التكوينية في المؤسسة؟

1-تقييم المستمر 2 توفير الموارد اللازمة

3تصميم برامج بصفة دورية 4 تحديد الاحتياجات في كل مرحلة

10 ماهو عدد التكوينات التي قمت بها منذ إلتحاقك بالمنصب:

تكوين نظري كلاهما

تكوين تطبيقي أكثر مرة

المحور الثالث:

1/هل ساهم التكوين في تنمية وروح الابداع والمشاركة؟ نعم لا

- 2/ هل ساهم التكوين في معرفة الحقوق والواجبات؟ نعم لا
- 3/ هل ساهم التكوين في تقليل الأخطاء المرتكبة؟ نعم لا
- 4/ هل ساهم التكوين في تسهيل عملية الاتصال بين الزملاء و العمل الجماعي: نعم لا
- 5/ هل ساهم التكوين على تنفيذ المهام المطلوبة في اقل وقت ممكن: نعم لا
- 6/ هل ساهم التكوين في تقليل الجهد البدني و الذهني المطلوب انجاز المهام: نعم لا
- 7/ بيئة العمل محفزة على تطبيق برامج التكوين؟ نعم لا
- 8/ هل تعتبر أن الاستثمار في التكوين هو الضمان الوحيد لرفع كفاءة العاملين: نعم لا
- 9/ كيف ساهمت برامج في تحسين كفاءتك:
- لاداء مهامك تعديل السلوك
- إضافة معارف توفير الوقت و الجهد
- تجنب الاخطاء
- 10/ هل ساهم التكوين الذي تلقينته تطوير مهارتك و حل المشكلات: نعم لا
- 11/ هل ساهمت البرامج التكوينية التي تلقينتها في تطوير مهارتك القيادية و تحملك المسؤوليات: نعم لا
- 12/ هل هناك اي اقتراحات لتطوير عملية التكوين المستقبلية؟(سؤال مفتوح)

.....

.....

.....

الفهرس

الصفحة	العنوان:	الرقم :
2الاهداء	1
3الشكر والتقدير	2
4الملخص	3
9-5الجداول	4
7-6جدول المحتويات	5
8جدول الأشكال	6
8جدول الجداول	7
9الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة	8
10الاشكالية	9
11الفرضيات	10
11أهمية الدراسة	11
12الأهداف	12
12تحديد مفاهيم الدراسة	13
14المقاربة السوسيولوجية	14
15الدراسات السابقة	15

15.....	16	تعقيب على الدراسات.....
16.....	17	الفصل الثاني ماهية التكوين.....
18.....	18	المبحث الأول : ماهية التكوين.....
18.....	19	المطلب الأول : مفهوم التكوين واسبابه.....
20.....	20	المطلب الثاني : مبادئ التكوين.....
21.....	21	المطلب الثالث : خصائص التكوين.....
22.....	22	المبحث الثاني :أهداف وأهمية التكوين وأنواع ومشكلاته.....
22.....	23	المطلب الأول : أهداف وأهمية التكوين.....
24.....	24	المطلب الثاني : أنواع التكوين.....
27.....	25	المبحث الثالث: مراحل واجراءات العملية التكوينية واساليبها.....
27.....	26	المطلب الأول : مراحل العملية التكوينية.....
29.....	27	المطلب الثاني : اجراءات العملية التكوينية.....
30.....	28	المطلب الثالث: أساليب العملية التكوينية.....
.....	29	الفصل الثالث دور التكوين في تطوير أداء العاملين.....
36.....	30	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي.....
36.....	31	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره.....

43.....	المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي.....	32
46.....	المبحث الثاني خطوات ومبادئ تقييم الأداء الوظيفي.....	33
46.....	: المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء الوظيفي.....	34
47.....	المطلب الثاني : مبادئ تقييم الأداء الوظيفي.....	35
49.....	المطلب الثالث : طرق ومعايير تقييم الأداء الوظيفي.....	36
	الفصل الرابع دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بولاية المنية	37
61.....	المبحث الأول : الاجراءات المنهجية للدراسة.....	38
61.....	المطلب الأول : مجالات الدراسة.....	39
65.....	المطلب الثاني : المنهج المستخدم في الدراسة.....	40
66	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات (الاستبيان).....	41
67	المطلب الرابع : عينة الدراسة.....	42
72	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....	43
72	المطلب الأول : عرض جداول الخاصة بالفرضية الأولى.....	44
74.....	الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى	45
81	المطلب الثاني : عرض جداول الخاصة بالفرضية الثانية.....	46
87.....	الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية	47

89.....	48	الاستنتاج العام للدراسة
91.....	49	الخاتمة
95-92.....	50	قائمة المراجع والمصادر
98-96.....	51	الملاحق
103-99.....	52	الفهرس

