

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع



## استراتيجية التكوين وأثرها على تحسين أداء العاملين

مقابلة الأشغال العمومية والبناء والري ETPHGT – ولاية غرداية نموذجا –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

كمال عويسي

إعداد الطالب:

أحمد غزيل

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
خواجة عبد العزيز	أستاذ تعليم عالي	غرداية	رئيسا
عويسي كمال	أستاذ محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقررا
بونوة علي	أستاذ محاضر أ	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019 – 2020م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرّفان

الحمد لله تم بمشيئة الله وعونه إنجاز هذا العمل المتواضع

أتوجه بالشكر والعرّفان

للأستاذ المشرف كمال عويسي على قبوله الإشراف على هذه

المذكرة، والذي لم تبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته طيلة مدة انجازي لها

كما أتقدم

لأساتذتي الكرام الذين يتفضلون بمناقشة هذه المذكرة إلى كل من

ساعدني في

إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة، نصيحة، أو دعاء

خاصة زميلي الميلق عمر

الحمد لله من قبل ومن بعد، فهو ولي التوفيق.

# الإهداء

إلى وطني العزيز: الجزائر الصامدة بأهلها

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح

السند والقوة، والذي

إلى من رضاها غايتي وطموحي..... أعطني الكثير دون أي

مقابل

إلى باعثة العزم والتصميم والإرادة..... صاحبة البصمة

الصادقة في حياتي

إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق..... أشقائي وشقيقاتي

إلى أصدقائي وكل من قدم لي العون والمساعدة في انجاز هذه

الأطروحة.

أحمد غزِيل

# فهرس البحث

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس الجداول
أ - ت	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
5	أسباب اختيار الموضوع
5	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	الدراسات السابقة
8	الإشكالية
9	الفرضيات
9	مفاهيم الدراسة
10	منهج البحث وتقنياته
12	صعوبات الدراسة
12	المقاربة السوسولوجية
<b>الفصل الثاني: أبعاد التكوين</b>	
16	ماهية التكوين
18	أهمية التكوين
21	أهداف التكوين
23	أنواع التكوين
26	أساليب التكوين
29	كيف يتم تحديد احتياجات التكوين

31	معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية
31	تنفيذ وتقييم برنامج التكوين
32	تقييم عملية التكوين
33	عناصر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية
<b>الفصل الثالث: سوسيولوجيا الأداء</b>	
37	تعريف الأداء
38	أهمية الأداء الوظيفي
39	مفهوم تقييم الأداء
40	أهمية تقييم الأداء
41	أهداف تقييم الأداء وفوائده
43	خصائص تقييم الأداء الفعال
43	طرق التقييم
49	مشاكل عملية تقييم الأداء
50	دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
<b>الفصل الرابع: مجالات الدراسة الميدانية</b>	
54	المجال المكاني للمؤسسة
54	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
55	التعريف بالشركة
55	المجال البشري
55	المجال الزمني
56	اختيار العينة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة</b>	
59	كلما تم تكوين العمال بشكل مدروس ومخطط يسهم في زيادة وتطوير مردودية المؤسسة
59	تحليل البيانات

69	الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
70	المناهج المستعملة في التكوين ترفع من أداء العاملين في المؤسسة الخاصة
71	تحليل البيانات
74	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
75	تساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في رفع أداء العاملين في المؤسسة الخاصة
78	الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة
79	الاستنتاج العام
81	خاتمة
83	قائمة المراجع
86	الملاحق



# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	يوضح معدلات السن للمبحوثين	1
60	يوضح الحالة المدنية للمبحوثين	2
60	امتلاك المبحوثين للأطفال	3
60	المستوى التعليمي للمبحوثين	4
61	الخبرة المهنية للمبحوثين	5
61	رتبة العمل لأفراد العينة	6
62	مكان اقامة افراد العينة	7
62	يوضح هل كان التكوين داخل أم خارج المؤسسة	8
63	يوضح هل كان التكوين داخل المؤسسة قبل مزاوله العمل	9
63	يبين مدة التكوين	10
63	يبين الاستفادة بأفكار من التكوين	11
64	يبين هل يتطلب العمل تكوين في المؤسسة	12
65	يوضح مدة التكوين وعلاقتها بالمستوى التعليمي	13
66	يوضح التكوين المستمر بالمؤسسة وعلاقته بالاستفادة بأفكار جديدة	14
67	يوضح رتبة العمل وعلاقتها بمدة التكوين	15
68	يبين نوع التكوين بالمؤسسة	16
68	يوضح أين كانت عملية التكوين	17
69	يوضح مدة التكوين وكفايتها	18
69	يبين دور المكون وأهميته	19
70	يبين مواصفات المكون الناجح	20

70	يبين التدريب على استعمال أدوات البناء	21
71	يوضح مساهمة التدريب في اكتساب مهارات جديدة	22
71	يبين عدم نجاعة البرنامج التكويني	23
71	يبين مساهمة التكوين في تحسين العم	24
72	يوضح هل التكوين المطبق بالمؤسسة مدروس	25
72	يبين اقتراحات المال فيما يخص البرامج التكوينية	26
73	يوضح نوع التكوين ومدى تقبل العمال له	27
73	يوضح تدريب على استعمال أدوات البناء وعلاقتها بتحسين الأداء	28
75	يبين رضا الموظف عن عمله	29
75	يبين استفادة العامل من جميع البرامج التكوينية	30
76	يبين نتائج التكوين بالنسبة للعمال	31
76	يبين ملائمة البرامج التكوينية مع الوظيفة	32
76	يبين رقي نوعية العمل مع نوع التكوين	33
77	يوضح ملائمة برامج التكوين وعلاقتها بالمساهمة في تحسين الأداء في العمل	34
77	يوضح الاستفادة من جميع التدريبات وعلاقتها برقي في العمل	35

ملخص

### ملخص:

موضوع البحث هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الخاصة، وتكمن أهمية الموضوع في توضيح الخطوات السليمة التي يمكن للمؤسسات الخاصة من خلالها تحسين أداء الافراد العاملين بها من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك التركيز على التكوين باعتباره أهم الادوات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه لتحسين أداء أفرادها.

من خلال هذا البحث قمنا بطرح سؤال الاشكالية التالية: كيف يمكن أن يساهم تكوين العمال في تطوير ونجاح المؤسسة الخاصة؟ ومن خلالها طرحنا الفرضية التالية: يساهم التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الخاصة من خلال تزويدهم بمعلومات ومهارات جديدة، وهذه الفرضية تفرعت لثلاث فرضيات جزئية هم: يساهم التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الخاصة من خلال تزويدهم بمعلومات ومهارات جديدة، والمناهج المستعملة في التكوين ترفع من أداء العاملين في المؤسسة الخاصة، وتساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الخاصة.

لحل هذه الاشكالية والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة نظرية تناولنا فيها ماهية التكوين وأهميته وطرق تنفيذه، والعلاقة بين التكوين وتحسين الأداء، وقمنا أيضا بأجراء دراسة ميدانية على مؤسسة الأشغال العمومية والبناء والري بغرداية من خلال إعداد استمارة وطرح مجموعة من التساؤلات التي لها علاقة بموضوع البحث وتقسيمها على عمال المؤسسة لجمع المعلومات الهامة.

بعد القيام بالدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى أن للتكوين دور فعال في تحسين أداء الأفراد العاملين والرفع من كفاءتهم، من خلال تزويدهم بمعلومات ومهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم.

---

**Summary:**

The subject of the research is the role of training in improving the performance of employees in the private institution, and the importance of the topic lies in clarifying the correct steps through which private institutions can improve the performance of individuals working with them in order to achieve their objectives as well as focusing on training as the most important tools that the institution can rely on to improve the performance of its personnel.

Through this study we raised the following problem: What is the role of training in raising the performance of employees in the private institution? And through it, we put forward the following hypothesis: Training contributes to improving the performance of workers in the private institution by providing them with new information and skills, and this hypothesis branched into three partial hypotheses: Continuous training of workers leads to raising their performance in the private institution, and the methods applied in training contribute to raising the performance of workers in the private enterprise, and the skills acquired through training contribute to raising the performance of the employees of the private enterprise.

To solve this problem and ensure the validity of the hypotheses, we conducted a theoretical study in which we dealt with the nature of training, its importance, methods of implementation, and the relationship between training and improving performance. We divided it up among the organization's workers to collect important information.

After conducting theoretical and field study, we concluded that training has an effective role in improving the performance of working individuals and raising their efficiency, by providing them with new information and skills that help them perform their tasks.

مقدمة

## مقدمة:

يرجع الاهتمام بالعنصر البشري منذ القرن العشرين أساساً إلى اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة أو منظمة، وهذا ما أمكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على مستوى المحلي والعالمي، نظراً لما توليه من اهتمام بالغ للعنصر البشري الذي يعتبر المحرك والثروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية، والعامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي الذي يشهدها العالم والتحديات التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار مكنيزات اقتصاد السوق ومنافسة الاقواء، لذلك يجب على المؤسسات أن تطور العنصر البشري وتنميّه ليصبح الجوهر والمحور الضامن والساعي لتحقيق أهدافها حاضراً و مستقبلاً، والعامل الذي يؤدي بها إلى محاولات مقتضيات التطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي يعرفه العالم خلال القرن الحادي وكذا مجازاة المنافسة العالمية.

من أجل ذلك يتزايد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقته وتنميتها، وعليه تم التحول من الاهتمام التقليدي لتسيير الموارد البشرية الذي كان يهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين إلى مفهوم أكثر يتسع ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية لزيادة الاستفادة من طاقتها ووضعها في الإطار التنظيمي، ووعياً من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لاتأتي صدفتاً و لا تحقق لديها الخصائص الإيجابية إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشري.

ولعل العملية التكوينية تعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، ولرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتصميم الثقافات المهنية الجديدة، وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العمال ومهاراتهم حتى تتمكن من تنمية مردوديتها والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل نجد الإدارة تولي اهتماماً بالغاً بعنصري تحسين أداء الموارد البشرية والتدريب وغيرها من العمليات المختلفة التي طبقتها أو تعمل على تطبيقها المؤسسة، يوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من طرف المختصين، حتى يتسنى الحصول على موارد بشرية لها الصفات الإيجابية، وذات مهارة عالية تتوقف عند أجل محدد واستمرار المؤسسة نفسها.



كما تعتبر الموارد البشرية كذلك دعامة النظام الاقتصادي لأي بلد من بلدان العالم، كما جاءت الدراسات الراهنة في تشخيص دور وظيفة إحدى عناصر تسيير الموارد البشرية وهي العملية التكوينية، ولحالة معرفة تأثير هذه الأخيرة على أداء العامل ومن ثم على أداء المؤسسة، وباعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها الذي يعد الاهتمام الأول للمؤسسات الاقتصادية، ومن بينها المؤسسات الجزائرية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقاً أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالمياً، خاصة وأنها بصدد الانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أداء عمالها، وتمكينها من الخوض في المنافسة في ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة ومستمرة ويكون البقاء فيه للأسرع.

وفي بحثنا هذا نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار التمهيدي لى الدراسة، من خلال تحديد الإشكالية وتحديد فروض البحث المراد التحقق من صدقها ومعرفة أهمية الموضوع، مع توضيح أهدافه والأسباب التي أدت إلى اختياره كما تم تحديد بعض المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استعراض بعض الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع الدراسة، مع عرض المنهج الذي تم إتباعه والتقنيات التي تم اعتمادها لجمع المعلومات والبيانات، وفي الأخير تم طرح مقارنة سوسيولوجية للبحث.

أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا للتكوين وأبعاده عن طريق تناول مفهوم التكوين وأهدافه، وأهميته وأنواعه والتطرق لأساليب التكوين وكيف يتم تحديد الاحتياجات التكوينية، كما تناولنا معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية.

أما في الفصل الثالث فتطرقنا لب الموضوع وهو العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء، من خلال تحديد مفهوم الأداء وأهميته وكما نتطرق إلى تقييم أداء العاملين من خلال التعريف بتقييم الأداء وأهمية تقييم الأداء وأهدافه، وكذلك خصائص تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء، والمشاكل التي يعاني منها تقييم الأداء وفي الأخير تناولنا دور التكوين في تحسين الأداء.

أما الفصل الرابع تم عرض المجال المكاني والتكوين في المؤسسة، انطلاقاً من مجال الدراسة الذي يتطرق إلى التعريف بمؤسسة الأشغال العمومية والبناء بمدينة غرداية، والتطرق إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وطبيعة التكوين بها، والمجال المكاني والزمني وكيفية اختيار العينة.

في الفصل الخامس تم التطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من اجل التحقق من الفرضيات وبعد ذلك تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات تم وضع خاتمة شاملة لكل ذلك، وبعدها تأتي قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- الدراسات السابقة
- 5- الإشكالية
- 6- الفرضيات
- 7- مفاهيم الدراسة
- 8- منهج وتقنيات البحث
- 9- صعوبات الدراسة
- 10- المقاربة السوسيولوجية

## 1. أسباب اختيار الموضوع:

### الأسباب الذاتية:

- الميل والرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع التكوين وأثره في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، ودراسته دراسة سوسولوجية.
- الاعتقاد بان التكوين عامل مهم لاستخراج الطاقات الموجودة لدى العاملين ورفع كفاءتهم على مستوى المؤسسة.

### الأسباب الموضوعية:

- التحقق من مدى فعالية التكوين على المؤسسة والعامل.
- أهمية الموضوع وعلاقته بأهم عنصر في المؤسسة وهو المورد البشري.
- إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل لدراسة نظرا لإمكانية الوصول لنتائج ملموسة في هذا الموضوع.

## 2. أهمية الدراسة:

- يساعد التكوين في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- يساهم التكوين في خلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين اتجاه مؤسسة العمل.
- التكوين يساعد في تقليل التوتر الناتج عن نقص الخبرة.
- التكوين يساعد العاملين في انجاز الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وبجهد أقل.
- إبراز العلاقة بين التكوين وأداء العاملين.
- التأكيد على دور التكوين في رفع أداء العاملين.
- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.
- حاجة المنظمات الخاصة الجزائرية إلى معرفة الأسباب التي من شأنها أن تحول دون تحسين أداء الموظفين.
- دراسة العلاقة بين التكوين وأداء العاملين تساعد القائمين على شؤون الموارد البشرية في المنظمات الخاصة الجزائرية في تحديد احتياجات المنظمة والعاملين.

## 3. أهداف الدراسة:

- هدفنا الأسمى من هذه الدراسة هو تطبيق مراحل البحث العلمي بكل خطواته، فالطالب في علم الاجتماع مند أن تطأ قدماه هذا التخصص، ألا وهو يتلقى حصص من المنهجية بعدة أساليب وبكم من المعلومات، لآكن

يبقى أن لتطبيق أثر كبير لتوضيح مدى استيعابه وفهمه لتلك المعلومات، بالإضافة إلى أن التجريب والممارسة تساعد على طرح تساؤلات لم تكن فالحسبان من خلال الإشكالات التي سيقع فيها عند تتبعه لمراحل الدراسة (كصياغة الفرضية والإشكالية، التحليل....) وبهذا يستفيد أكثر.

كما أن هناك أهداف يمكن تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل فيما يلي:

- دراسة أثر التكوين على أداء العمال في المؤسسة الخاصة.
- الوقوف على واقع التكوين في المنظمات الخاصة الجزائرية.
- التعرف على علاقة التكوين بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

#### 4. الدراسات السابقة:

أ- **الدراسة الأولى:** تتمثل هذه الدراسة في مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة " دراسة حالة للمؤسسة الوطنية مركب السيارات، من إعداد الطالب يرقى حسين سنة 2003/2002.<sup>1</sup>

تحتوي هذه الدراسة على أربع فرضيات:

- أن العنصر البشري يعتبر عنصر أساسي في التنمية الاقتصادية.
- أن تكوين الموارد البشرية له مردودية على مستوى المؤسسة.
- إن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية مبدعة و خلاقية.
- إن التكوين المستمر للإفراد على مستوى المؤسسة يساعد تلك الموارد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه رفع إنتاجية المؤسسة.

أما المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي.

إن النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن ذكرها كالتالي:

- إن الهدف من خلال التكوين هو هدف عام وهو تنمية المعلومات بالنسبة للأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعديل سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم.

<sup>1</sup> برقي حسين، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة بوزريعة،

- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الإقناع، القبول.
- هنالك فرق بين مفهوم الكفاءة والفعالية، فالفعالية تهتم بالنتائج وغالبا ما تستخدم في تقييم النتائج التي توصل إليها المسيرين، بينما الكفاءة مرتبطة بالوسائل التي اتبع في الوصول إلى تلك النتائج.
- ب- **الدراسة الثانية** : تعتبر الدراسة التالية " التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع " دراسة ميدانية لطالبة بوشارب مريم، وهي مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنمية بجامعة قسنطينة سنة 2001/2000.
- اعتمدت الباحثة في دراستها على العينة القصدية حيث وزعت الاستمارة على نسبة معينة من الطلبة بجامعة منتوري.
- ومن أهم تساؤلات الدراسة نجد:<sup>1</sup>
- ما هي أساليب التدريس السائدة حاليا؟ وهل بإمكانها إنتاج كفاءات قادرة على إنتاج المعرفة العلمية الحديثة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف الجامعة؟
- هل البرامج الدراسية المحددة تتماشى مع الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها؟
- ما هي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأساتذة من خلال تقويم الطلبة؟
- أما المنهج الذي استخدمته الطالبة في دراستها، فقد استخدمت مقاربتين: المقاربة الأولى الاتجاه الوظيفي، والمقاربة الثانية الاتجاه الماركسي الحديث.
- كانت النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالتالي:
- أن التكوين الجامعي بعناصره الأربعة لا يهدف في الحقيقة إلى تكوين الإطار الكفاء المبدع فطرائق التدريس المستخدمة في المحاضرة مازال يغلب عليها الطابع التقليدي الذي يهيمن عليه الرد والإلقاء والتلقين والتسلط، ورفض المجادلة في الآليات المساهمة في تنمية روح النقد لدى الطالب.
- البرامج الدراسية المقدمة مثلت محتوى معرفي غير مرغوب فيه، سواء من طرف الطلبة أو الأساتذة، فهو بذلك تعسف ثقافي مفروض، فهي لا تتماشى مع التطورات المتلاحقة للمعرفة العلمية.

<sup>1</sup> بوشارب إيمان، التكوين الجامعي بين الأهداف والواقع، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2000.2001

- إن الأهداف التي يمكن أن تحقق بناء على هذه الممارسات (طرائق التدريس، تقويم البرامج) هو إنتاج أفراد خاضعين مروضين، يعكسون طبيعة النظام الاجتماعي.

## 5. الإشكالية:

إن المتتبع لسيرة تطور المؤسسات ونجاحها، مهما كان طبيعة نشاطها، تجد أن من ورائها عمالاً ومسيرين جمعوا بين الكفاءة وحسن القيادة إلى أن وصلوا بمؤسساتهم إلى التّجّاح، وهذا بكل ما يعرفه المحيط من تقلبات مستمرة ومفاجآت وما يفرضه من قيود وأخطار.

ففي ظل الاقتصاد الاشتراكي تم التركيز في المؤسسة على رأس المال المادي، ولكن مع الدخول في اقتصاد السوق تبين أن رأس المادي يحتاج إلى رأس مال بشري، فالعنصر البشري، يعتبر المؤشر المحدد والمميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه والاهتمام به، كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط وتنظيم سليم للموارد والطاقات البشرية.

فاستقرار التنظيم وبقائه ونجاحه يعود إلى قدرته على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط وتلبية الحاجات التي تتطلبها عملية التغيير، وذلك بتحقيق وظيفتين هما: التكيف مع البيئة المحيطة به من جهة وتكامل مكونات التنظيم من جهة أخرى، وبالتالي هناك جملة من الآليات التي تسهم في حفظ النظام وتوازنه داخل المؤسسة، فالتكوين يعمل على الحفاظ على نوع من التوازن والتكيف داخل التنظيمات المختلفة، ويعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والفكر التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة من جهة، وذلك من خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والعملية والسلوكية للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الفعالية المطلوبة في عمله، كما ترتبط من جهة أخرى بما يحققه للمؤسسة من زيادة نسبة الأرباح والإنتاج والإنتاجية والتوسع في الأنشطة.

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول إن التكوين يؤثر على المورد البشري المحرك الأساسي لعمل المؤسسات وباعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمؤسسة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لخلق القدرة التنافسية في المؤسسة، خاصة عند توفير يد عاملة نوعية متخصصة تتمتع بقدرة أدائية عالية.

على هذا الأساس أصبح العامل في الوقت الحالي مطالباً بأن يكون لديه مهارة عالية في التنفيذ والأداء وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة من أجل سد احتياجات ومتطلبات المحيط الخارجي، وضمان الاستمرارية للمؤسسة واستقرارها.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو المداخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكائنتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة، بالخصوص إذا كانت مؤسسة مقاولاتية خاصة، لا بد لها أن تضمن بقاءها واستمراريتها وتميزها في المجتمع.

والإشكال الذي نطرحه هو:

- كيف يمكن أن يساهم تكوين العمال في تطوير ونجاح المؤسسة الخاصة؟

والتساؤلات الجزئية هي:

1. هل تكوين العمال بشكل مدروس ومخطط يساهم في زيادة وتطوير مردودية المؤسسة؟
2. هل المناهج المستعملة في التكوين ترفع من أداء العاملين في المؤسسة الخاصة؟
3. هل تساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في رفع أداء العاملين في المؤسسة الخاصة؟

### 6. الفرضيات:

1. كلما تم تكوين العمال بشكل مدروس ومخطط يساهم في زيادة وتطوير مردودية المؤسسة.
2. المناهج المستعملة في التكوين ترفع من أداء العاملين في المؤسسة الخاصة.
3. تساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في رفع أداء العاملين في المؤسسة الخاصة.

### 7. مفاهيم الدراسة:

أ- **الكفاءة:** هي مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، التي تتميز بها الموارد البشرية، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظيفة.

إذن الكفاءة هي عبارة عن المعرفة التطبيقية والتي هي عبارة عن تكامل كل من المعرفة التكنولوجية والمعرفة المنهجية والتي تسمح بإدارة العمل بفعالية في الحالات المعقدة والغير مؤكدة.



ب- **تنمية الكفاءات:** هي عملية تخطيط لتنمية الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة، ومنحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ت- **تقييم الأداء:** هي عملية إدارية تمارسها إدارة الموارد البشرية، بغرض الوقوف على حقيقة أداء الموارد البشرية ومعرفة مستويات كفاءتها وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتدارك النقائص الممكنة.

إذن تقييم الأداء هو الإجراء الذي يهدف إلى تقييم الأفراد ومنجزاتهم عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على تصرفاته وسلوكه أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.

ث- **إدارة الموارد البشرية:** يعني استخدام الموارد البشرية لقدراتها الجسدية والفكرية، لتنفيذ المهام والقيام بالأنشطة المتعلقة بوظائفها، وتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة، ومنه نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة التسييرية التي تتعلق بحصول المنظمة على احتياجات من الموارد البشرية، وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

ج- **إدارة الأداء:** هي عملية تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق أهداف مواردها البشرية في نفس الوقت.

إذن إدارة الأداء هي عملية تقوم بها المؤسسة بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية.

## 8. منهج البحث وتقنياته:

أ- **المنهج:** إن كل دراسة علمية تحتاج إلى منهج يوافق البحث يقودها للوصول إلى نتائج وحقائق متوخات من هذا البحث، فالموضوعات السوسولوجية لا بد فيها على الباحث تطبيق منهجا لطبيعة الموضوع.

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الخصائص المختلفة ويستخدم جمع المعلومات حول المراد دراسته من استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، كذلك ربط الظواهر ببعضها واكتشاف العلاقة الموجودة وإعطاء التحليل الملائم لذلك.

فالدراسات الوصفية لا تقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق، بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميًا وكيفية بهدف الوصول إلى

نتائج نهائية يمكن تعميمها<sup>1</sup>، وقد استخدم هذا المنهج لوصف الخصائص المختلفة للموضوع وصفا دقيقا، بالإضافة إلى المنهج الوصفي فقد استخدم المنهج الإحصائي أيضا في هذه الدراسة هذا المنهج الذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات كمية أو كما قيل بان الإحصاء يعني التعبير عن ظاهرة معينة بالأرقام.

**ب- تقنيات جمع المعلومات:** لكي تتحقق أهداف أي بحث علمي في شتى المجالات ينبغي الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تنسق عموما مع المنهج الذي ينطلق منه الباحث.

إن طبيعة الموضوع وخصوصية الأسئلة التي يطرحها الباحث والبيانات المراد الحصول عليها تفرض على الباحث انتقاء الأداة التقنية الملائمة لذلك. ولهذا استخدمت في هذه الدراسة الأدوات التالية:

#### الملاحظة:

تعتبر أهم أداة من الأدوات الرئيسة التي تستخدم في البحث العلمي ومصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة الاستطلاعية والاستكشافية وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة تستوجب أن يضعها الباحث في الاعتبار قبل الانطلاق والشروع في تطبيقها، كما أنها شرط مسبق لبناء أحسن بحث ميداني بواسطة مقابلات أو من خلال الاستبيانات.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ذلك فأنها تمثل نشاط للبحث الوصفي، لها نفس الفائدة التي تمتاز بها معظم الدراسات الوصفية، أي أنها تمدنا بالمعلومة التي تساعد على صياغة فروض تفسيرية.

فالملاحظة في هذه الدراسة استخدمت من خلال إجراء الزيارات الميدانية سواء في فترة القيام بالدراسات الاستطلاعية التي تساعدنا في صياغة فروض بحثنا أو عند توزيع الاستمارة وجمعها من طرف العاملين داخل المؤسسة وملاحظة ما لم يتم جمعه من خلال تصرفات العاملين.

<sup>1</sup> احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1972، ص53.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة لنشر، الجزائر،

الاستمارة بالمقابلة:

تبقى بين أيدي المستجوب الذي يطرح الأسئلة ويسجل الأجوبة وتعد أيضا وسيلة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وهي الأداة الملائمة للحصول على المعلومات والبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وتقدم بشكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.<sup>1</sup>

### 9. صعوبات الدراسة:

- غلق جميع المكتبات والمراكز العلمية بسبب جائحة كوفيد 19، فأدى ذلك إلى تعذر جمع الاستمارات على المبحوثين.

### 10. المقاربة السوسيولوجية:

المقاربة السوسيولوجية هي جزء من النظرية ومحاولة لفهم الواقع الاجتماعي بواسطة النظرية وليس تطبيق النظرية، لان النظرية لها رائدها وكانت في وقت غير وقت دراسة الباحث الحالية.

تعتبر المداخل النظرية الإطار العام الذي يتبناه الباحث خلال مسيرة بحثه وتتعدد المداخل حسب طبيعة وأهداف ومجالات الدراسة.

اعتبار للأهمية البالغة التي يلعبها موضوع بحثنا فقد قام مجموعة من المفكرين السوسيولوجيون بتناوله في مختلف دراساتهم ومؤلفاتهم والتي نذكر منها:

فريدريك تايلور: هو من أهم رواد الإدارة العلمية الذي اقترح التنظيم العلمي للعمل أين يعتبر العامل مجرد عامل من عوامل الإنتاج بحيث يعمل المسير على التحكم فيه عن طريق التنظيم العلمي للعمل.

وهذا التنظيم يحتوي دراسة مفصلة للحركات المناسبة لكل نشاط بالتحديد ما يخص أهداف الإنتاج اليومية، إقامة مقياس إنتاج يطبق في كل مؤسسات التكوين والانتقاء العلمي للعمال.<sup>2</sup>

يؤكد منظور الإدارة العلمية على دراسة الحركات الضرورية لكل نشاط وتحليلها، ويتبع ذلك بالتكوين والانتقاء الجيد الذي يسهل تعلم العمال لتنفيذ الحركات وفق إجراء عقلائي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> موريس أنجريس: مرجع سابق، ص 108

<sup>2</sup> بشير العلق، أصول الدارة الحديثة، دار الياروري لنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 53

من خلال هذا نجد أن تايلور أكد على اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية.

هنري فايول: تناول وظيفة التدريب الرسمي للمديرين وضم هذه الوظيفة إلى وظيفة التنظيم، والتي تقضي من المديرين إقامة علاقات بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بين حيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص69.

<sup>2</sup> سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، دتا، ص 605.

# الفصل الثاني:

## أبعاد التكوين

- 1- تمهيد
  - 2- ماهية التكوين
  - 3- أهمية التكوين
  - 4- أهداف التكوين
  - 5- أنواع التكوين
  - 6- أساليب التكوين
  - 7- كيف يتم تحديد احتياجات التكوين
  - 8- معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية
  - 9- تنفيذ وتقييم برنامج التكوين
  - 10- تقييم عملية التكوين
  - 11- عناصر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية
- خلاصة الفصل الأول

### تمهيد:

التكوين له دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

## 1- ماهية التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلباً حضارياً في عصرنا الحاضر والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع إعداداً للأخذ بأسباب التطور الحضاري، والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ للفرد لأداء مهامه من المهام الإدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد<sup>1</sup>، وقد أشار «الشقاوي» في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى:

أن التكوين عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموماً فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقيل هذا كله إكساب الفرد الفعالية بأن التكوين أصبح مطلباً حيويًا تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأى المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن، ويشير «هايسون ومايرز» في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاءة ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.<sup>2</sup>

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص 69.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 70.

مما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بما تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة، وهناك تعريف آخر للتكوين وهو:

فقد عرفه " الهيتي " : على أنه جهود تنظيمية وإدارية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإبقاء على متطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>1</sup>

كما عرفه ويليام: " بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير مهاراته وأدائه بما يخدم أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

كما عرفه عبد الباقي: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله".<sup>3</sup>

أما سيد محمد جاد الرب: فقد عرف التكوين على أنه "يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح في مجال أعمالهم ووظائفهم".<sup>4</sup> ومن كل التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عبارة عن عملية تزويد الأفراد بمهارات وسلوكيات وتعليمهم، من أجل تطبيقها في مجال عملهم.

## 2- أهمية التكوين:

يحتل التكوين مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم

<sup>1</sup> علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية في محافظة البيرمي عمان) مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد، 1، 2009، ص 6

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 7.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 69

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار أجد للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 336.



المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتطوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

ويبين هذا بأن تكوين الموظفين يعتبر استثماراً ذو أهمية بالغة يمكن أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة، كما تبرز أهمية التكوين باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما من شأنه رفع مستوى الأداء الموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي علاقة مباشرة بهذه المؤسسة.<sup>1</sup>

وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التكوين للموظفين ضرورة ملحة ولازمة أهمها ما يلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة وهكذا يتم تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في المجتمع.

- التكوين يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد، وفي أقصر وقت.

- عن طريق التكوين يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

- يقلل التكوين الحاجة إلى الإشراف، فالموظف المتكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل، دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.<sup>2</sup>

- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المؤسسة وعملائها

- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.

- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.

- يؤدي التكوين إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- يساعد التكوين الموظفين على تجديد المعلومات وتحديثها، بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم إلهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003 ص 52

<sup>2</sup> شرياف وحيد: الوصول إلى الكفاءات الاستراتيجية عن طريق التكامل الاستراتيجي للتحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016، ص191

<sup>3</sup> الموضوع نفسه.

أ- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، مما يترتب عليه من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.<sup>1</sup>

ب- أهمية بالنسبة للمنظمة:

الأهمية المباشرة تتمثل فيما يلي:

- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات بين المتعاملين من الزبائن.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بالمنظمة.
- المساعدة في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي.
- توضيح السياسات العامة للمنظمة.

بالإضافة إلا ما سبق أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل..... بالإضافة على القدرة على الإبداع والتميز ومنافسة المنظمات

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم إلهيتي: مرجع سابق، ص 52

التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، ولتكوين كذلك دور في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل من معدلات دوران العمل.<sup>1</sup>

### ج- أهمية التكوين بالنسبة لتطور العلاقات الإنسانية داخل المنظمة:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والإفراد العاملين بها.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.<sup>2</sup>

### د- أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين الموارد البشرية يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى لدول والمنظمات التي تحرس على النمو والبقاء.
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على الموارد البشرية الكفاءة، والسعي من اجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المنظمة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية... باعتبار المورد البشري فردا في المنظمة والمجتمع في نفس الوقت.

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن أهمية التكوين تتمثل في تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون بها.

### 3- أهداف التكوين:

- إن أهداف التكوين في مختلف المنظمات الاقتصادية والاجتماعية قد شهدت تطورا ملحوظا مع الزمن.
- حيث كان ينظر إلى التكوين في السبعينيات على أنه:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شريف وحيد، المرجع السابق، ص 192

<sup>2</sup> الموضوع نفسه.

- نوع من الجزاء يقدم للموظفين (احترام القوانين الخاصة بالتكوين)
- وسيلة لتحفيز العمال
- تم استعمل لتلبية حاجيات الموظفين لتكيف مع تطور التنظيمات مع إدخال التكنولوجيات الجديدة.
- مند الثمانينيات 80، وبعد تبني تسير الموارد البشرية بدلا من تسير المستخدمين، فإن التكوين أصبح يستعمل أيضا في: تطوير كفاءات الموظفين وتنمية قدراتهم تبعا لأهداف المنظمة. ولهذا أصبح التكوين يعبر عن استراتيجية فعلية ويعتبر استثمار حقيقيا.<sup>2</sup>

كما يمكن أن نذكر بعض الأهداف لعملية التكوين وتمثل فيما يلي:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به والمتربة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.
- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة.
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- تحسين نوعية الخدمات.
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- زيادة الاستقرار والمرونة القدرة على التكيف.

<sup>1</sup> بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 24

<sup>2</sup> الموضوع نفسه.

- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة.
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة.<sup>1</sup>
- رفع معنويات الأفراد.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب، أو دوران العمل، أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- تحقيق المرونة والاستقرار في المؤسسة.
- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكون وإن محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال أو الموظفين مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام و الوظائف المنوطة به.<sup>2</sup>
- وفي الأخير يمكن أن نلخص أهداف التكوين فيما يلي: حيث يقوم التكوين بالنهوض بالعنصر البشري الموظف في جميع القطاعات، وعلى جميع المستويات، وإعداده الإعداد الملائم للقيام بدوره، وأداء أعماله بكفاءة عالية.

#### 4- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم إدارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي<sup>3</sup>:

##### أ. التكوين من حيث الزمان:

أ- تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991، ص258.

<sup>2</sup> الموضوع نفسه.

<sup>3</sup> بوقطب محمود: المرجع سابق، ص26

ب- تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل.

**ب. التكوين من حيث المكان:**

أ- تكوين داخل المؤسسة

ب- تكوين خارج المؤسسة.

**ت. التكوين من حيث الهدف:**

أ- التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب- تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج- التكوين السلوكي: وهذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة وتغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة والتفرقة في المعاملة.

وفيما يلي نتعرض بنوع من التفصيل إلى الأنواع المختلفة للتكوين:<sup>1</sup>

**أ- تكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد:**

في الأيام الأولى من استلام الموظف الجديد لمنصبه ومهامه يتحصل الموظف على معلومات من أطراف عديدة داخل المؤسسة بطرق غير رسمية، هذه المعلومات قد تؤثر على نفسيته و اتجاهاته وأدائه لسنوات، ومن جهة ثانية قد يوج الموظف الجديد إلى مصلحة معينة أو توكل له مهام لا يملك بشأنها المعلومات الكافية ولا الطرق والآليات اللازمة للقيام بها، ولذلك تلجأ المؤسسة إلى عملية تكوين الموظفين الجدد، سواء داخل المؤسسة بتنظيم دورة تكوينية قصيرة المدى وتشرف عليها إدارة المؤسسة، وبتكليف أحد موظفيها القدامى أو إدارتها ذوي الكفاءة والخبرة قصد تزويدهم بالمعلومات الكافية أولاً حول المؤسسة وتاريخها ومجال عملها وأهدافها ونمط التسيير والرؤساء و النظام الداخلي لها، وتوقيت العمل و أيام الراحة والعطل السنوية والمرضية والاستثنائية وإجراءاتها و الأجور ومكوناتها والمنح والعلاوات وكيفية الحصول عليها والترقيات والتأمينات الاجتماعية.<sup>2</sup> ..وثانيا معلومات تتعلق بكيفية أداء مهام وظيفة معينة، وقد تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة وذلك بعقد اتفاقيات مع مؤسسات ومراكز تكوينية أخرى وهناك دورات تكوينية إجبارية بموجب النصوص القانونية لبعض الرتب والوظائف تسمى " بالتكوين أثناء فترة التربص " تتراوح

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الاشهب: إدارة الموارد البشرية، دار المجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 194.

<sup>2</sup> بوقطب محمود: المرجع سابق، ص 28

مدتها من (03) أشهر إلى (06) أشهر بإحدى المراكز التي لها الصلاحية القانونية لتنظيم مثل هذه الدورات، ويشرف عليها أساتذة ذوي خبرة في ذلك المجال.

### ب- التكوين أثناء الخدمة للموظفين القدامى:

يتمثل في إجراء و تنظيم دورات تكوينية لفائدة مختلف فئات العمال والموظفين بالمؤسسة، والتكوين أثناء الخدمة مفهوم شامل ويضم بدوره العديد من الأنواع، ويعني إخضاع فئة الموظفين المعنيين لدورة تكوينية دون الانقطاع الكلي عن تأدية العمل، فقد تخصص دورة تكوينية لمدة أسبوع داخل المؤسسة لصالح موظفي الإعلام الآلي وذلك بغرض تجديد المعرفة والمهارة في هذا المجال أو تخصيص دورة تكوينية لفئة الموظفين الإداريين في الرتب التالية ( ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي، متصرف) بغرض زيادة المعارف و المهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا. وهذه المعارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة واتخاذ القرارات وتوجيه وقيادة وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال... و، للمؤسسة الاختيار والمفاضلة بين إجراء الدورة التكوينية خارج المؤسسة أو داخلها وفقا للأهداف المسطرة والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية (الإشراف على التكوين والمكونين).<sup>1</sup>

وهناك نوع آخر من التكوين تم إدراجه وتطبيقه حديثا في المؤسسات والإدارات العمومية والمنصوص عليه في التعليم<sup>2</sup> رقم 45، حيث يخضع الموظفون بموجبها لدورات تكوينية بغرض الترقية والذين يتوفرون على مجموعة من الشروط: - اجتياز الامتحان المهني بنجاح بعد استيفاء خمسة (05) سنوات خدمة فعلية بالمؤسسة. - الترقية على أساس الاختيار وذلك بعد عشر (10) سنوات خدمة فعلية في الرتبة التي يشغلها الموظف. في هذه الحالات المذكورة تنظم دورة تكوينية خارج المؤسسة، وذلك بعقد اتفاقية بين المؤسسة المعنية.<sup>3</sup>

### ج- التكوين من حيث المكان:

هذا النوع من تكوين الموظفين يتعلق بمكان إجراء الدورة التكوينية، فيمكن أن تعقد الدورة التكوينية داخل المؤسسة (تكوين أثناء العمل) بصفة فردية أو جماعية وذلك بإلحاق موظف بمصلحة معينة رفقة مشرف ذوي كفاءة وخبرة كبيرة في مجال التسيير الإداري أو في مجال المحاسبة والمالية... أو تنظم دورة تكوينية يؤطرها أساتذة في

<sup>1</sup> بوقطب محمود: المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup> تعليمية رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، تحدد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.

<sup>3</sup> مرجع نفسه.

الاختصاص لصالح رؤساء المصالح والمكاتب (الإدارة الوسطى) قصد تنمية مهاراتهم الإشرافية وعلاقاتهم الاتصالية مع مرؤوسيههم ورؤسائهم وكيفية تحرير المراسلات الإدارية والتقارير والتعليمات. وللتذكير كذلك بأن هذا النوع يمكن إدراجه ضمن التكوين أثناء الخدمة، أي أن الموظف يتلقى تكويناً لتحسين معارفه وتحديد معلوماته من أجل تحسين أدائه وهذه فائدة لصالح الموظف المتكون ولصالح المؤسسة، بحيث يبقى يزاوّل نشاطاته اليومية بدون انقطاع وهذا يعد مؤشراً إيجابياً للمؤسسة حتى لا تتعطل أو تتأخر في تأدية وتقديم خدماتها، ومن جهة أخرى يحافظ الموظف على راتبه الشهري دون اقتطاع وهذا ما يعتبر محفزاً إضافياً للموظف لمزاولة أعماله المعتادة بالإضافة إلى الاستفادة من التكوين في الوقت نفسه.<sup>1</sup>

وفي نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تعقد أو تبرم اتفاقيات خارجية (خارج المؤسسة) من أجل إجراء دورات تكوينية لموظفيها الذين هم بحاجة إلى ذلك (حسب تحديد احتياجاتها التكوينية وأهدافها المستقبلية). وقد تمت الإشارة إلى ذلك فيما يتعلق بتكوين الموظفين أثناء فترة التبرص والتكوين قبل الترقية، حيث يتم إبرام اتفاقيات دورية مع مؤسسة خارجية.

ويمكن كذلك أن تجرى دورات تكوينية خارج الدولة ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي، حيث للمؤسسة (الجامعة) أن تبرم اتفاقية تبرص خارج الوطن مع إحدى المؤسسات التي تراها مناسبة ومؤهلة للقيام بدورة تكوينية، وعادة لا تتعدى فترة التبرص (15) يوماً بالنسبة للموظفين الإداريين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة مسبقاً من طرف الهيئة الوصية.

## 5- أساليب التكوين:

- للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المطلوب الوصول إليها.

<sup>1</sup> تعليمة رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، مرجع سابق



- كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة. ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعاً واستخداماً هي:<sup>1</sup>

**أ. أسلوب المحاضرة:** أعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر أساليب شيوعاً ومن أقدمه. حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال إجراءات معلومات وقواعد وطرق أداء العمل لكبر عدد ممكن من المتكونين وفي اقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات إلى المتكونين والتأثير فيهم، وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها، كبيرة إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، و قلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف في التركيز على جانب العملي التطبيقي) ولنجاح المحاضرة كأسلوب من الأساليب التكوينية هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمع (العامل) في الاستفسار وطرح الأسئلة.
- أن تكون إجابة المحاضر (المكون) عن الاستفسارات مختصرة وواضحة .

**ب. أسلوب المناقشة:** يعتبر أسلوب المناقشة أسلوباً دراسياً وتكوينياً ناجحاً وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية. وتوفر المناخ لتبادل الأداء ووجهات النظر بجرية تامة. وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكونين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في الحل للمشكلات. ويلعب

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، مصر 2002، ص 192

المكون دوار مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد العمال المتكويين في حلقة النقاش والمدة الزمنية الملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون حيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش ألا يزيد عن (25) متكونا وألا تزيد المدة عن ساعتين.<sup>1</sup>

**ت. أسلوب دراسة حالة:** يعتبر أسلوب حديث حيث يقدم فيه للمتكونين حالات ومشاكل من واقع العمل أو يطلب منهم اتخاذ قرار هذه الحالات وتستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على الموضوعات التي تواجه المتكون فيها بموقف عملي معين فعليه الحالة تضع المتكون في موقف المدير الحقيقي الذي يواجه مشكلة قائمة وعليه اتخاذ القرار المناسب لإعداد خطة عمل معينة والتغلب على هذه المشكلة.<sup>2</sup>

وهدف أسلوب دراسة الحالة ليس الوصول لحل المشكلة بقدر ما هو تكوّن المتكونين على التفكير السليم والمنظم وتحليل المشكلة وتحديد البدائل للحل ومحاولة اختيار البديل الأنسب في ضوء المعلومات المتاحة وهذا يؤدي إلى تكوين العامل على حل المشكلات بأسلوب منظم. ويتم عرض الحالة عادة بأشكال متعددة. ومن المأخذ على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت طويل لدراسة المشكلة واتخاذ قرار حولها وتتطلب الاستعانة بخبراء متخصصين ومحللين وهي بذلك مكلفة جدا في بعض الأحيان وخصوصا إذا كانت المشكلة أو الحالة ترتبط بعملية التخطيط.

**ث. أسلوب تمثيل الدور:** يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على مشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل افتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المؤسسات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية معينة. وكذلك شعوره بالخرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش فيما بينهم وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العالقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة والتوزيع والنشر، الأردن، ط 1، 2008، ص 69-70.

<sup>2</sup> عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتورا في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص 223

ج. أسلوب سلة القرارات: يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المهمة في محاكاة الواقع ويستعمل كمقياس لقدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من العامل المتكون أن يقوم في وقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم بعد ذلك مناقشة المتكون في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعليا، إلا أن أهم انتقاد لهذا الأسلوب بأنه مكلف من حيث الإعداد والتنفيذ.<sup>1</sup>

ح. أسلوب التكوين الحسي (تكوين الحساسية): هو أسلوب يهدف إلى تغيير اتجاهات الأفراد، وذلك من خلال تحسيسهم بسلوكياتهم واتجاهاتهم السلبية ومساعدتهم على تغييرها أو تعديلها، إن هذا الأسلوب يحتاج إلى مكون مختص في هذا المجال، حيث يجمع المتكونين في مجموعة ويوضعون في موقف معين، وتعرض مختلف السلوكيات الصادرة عنهم إلى الملاحظة والمناقشة.

إن معرفة أثر اتجاه معين أو سلوك معين على المجموعة ككل وعلى الأفراد الآخرين أمر أساسي، فكلما أمكن للفرد التعرف على سلوكياته والسلوكيات ذات الأثر السلبي على الجماعة أو الأفراد، كلما أمكن له من تغييرها بما يتماشى وأهدافه من جهة، وأهداف الجماعة والمؤسسة ككل من جهة أخرى.<sup>2</sup>

التكوين على رأس العمل: ويعرف بالتكوين في الوظيفة، "ويتم التكوين في الوظيفة بتكوين الفرد في نفس موقع العمل، بحيث يتولى شخص معين تكوينه لغاية ما يصير جاهزا لتنفيذ العمل بنفسه، وقد يكون الشخص المكلف بالتكوين موظفا سابقا أو شخصا متخصصا بالتكوين.<sup>3</sup>

ويستخدم هذا الأسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أداءهم في أقرب أجل، وتفادي الأخطاء التي يمكن أن يرتكبوها فتعيق السير العادي للنشاط بالمؤسسة أو بوحدة من الوحدات.

المحاكاة: حيث يخلق ظروف تحاكي الواقع العملي ووضع المتكون في موقف معين ليتدرب عليه وعلى معالجته<sup>4</sup> والهدف من وراء هذا الأسلوب هو التكوين على مهارات التشخيص والتحليل لمواقف معقدة، وكثيرا ما يستخدم

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد: المرجع السابق، ص 224

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 225

<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنسر، الأردن، ط3، 2007، ص 453.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 458.

الحاسوب في هذا المجال خاصة في التدريب على الأعمال التي تمثل بعض الأخطار، فعلى سبيل المثال، تستعمل المحاكاة في التدريب على قيادة الطائرات والتي تستدعي من المتدرب معارف ومهارات واتجاهات جد عالية ومتخصصة .

بالإضافة إلى ذلك، يستخدم هذا الأسلوب في تدريب (السماسرة) أسلوب المباريات (في أعمال السوق المالية البورصة) والتي تحتوي على درجة كبيرة من المخاطرة وعدم التأكد.

خ. **أسلوب المؤتمرات والندوات:** إن أسلوب المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من العمال لدراسة موضوع معين بهدف الوصول إلى حل المشاكل القائمة في الموضوع، يتم الاستفادة من أسلوب المؤتمرات من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المشرفون على التكوين في ضوء معرفتهم وخبرتهم، ويرتبط نجاح المؤتمر كأسلوب تكويني بدرجة المساهمة جميع عمال المؤسسة من واقع تجاربهم وخبرتهم. أما أسلوب الندوة فيتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه العمال المتكويين النقاش وهذا الأسلوب من التكوين موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تكوين على كيفية اتخاذ القرار الصحيح والأنسب ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا وتكاليف عالية في الإعداد له والتحضير ويصعب جمع الباحثين وخبراء التكوين من خارج بيئة المؤسسة في مكان ووقت واحد.<sup>1</sup>

## 6- كيف يتم تحديد احتياجات التكوين:

تحتل المعلومات أهمية كبيرة عند تحديد وتحليل الاحتياجات، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التكوينية يترتب عليها تقرير نوع التكوين المطلوب، والفئة التي تحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشاكل محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وأهدافها، وعرفة المهارات المطلوب اكتسابها، وتتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التكوينية فيما يلي:

### أ. تحليل مراكز العمل:

- إن تحليل العمل يسمح بتحديد متطلبات مختلف مناصب العمل.
- إن توضيح هذه المتطلبات تسمح بمعرفة وتحديد الكفاءات اللازمة لتحكم في المهام.

<sup>1</sup> عمر بلخير جواد: المرجع السابق، ص 226

- يقوم رؤساء مجالس الإدارة بالقيام بتحليل مراكز العمل، وهذا حتى يتسنى لهم وضع مرجعيات للكفاءات الخاصة بمختلف الوظائف<sup>1</sup>.

- تستخدم هذه المرجعيات كأساس لتحديد عمليات ومضمون التكوين.

### ب . استجواب الموظفين:

- القيام بمسح على مستوى الموظفين، وهذا لمعرفة حاجات التكوين حسب انشغالات وتطلعات الموظفين.

- في هذا النوع من التحقيقات تستعمل الاستمارات الاستبائية أو المقابلات، وهذا للحصول على معلومات متعلقة بحاجيات وتطلعات الموظفين الشخصية والمهنية.

### ج . تحليل التغيرات التكنولوجية والتنظيمية: العمل على تدوين مختلف التغيرات المتوقعة (التنظيمية والتكنولوجية)

على المدى القصير والمتوسط، وهذا حتى يتسنى تحديد الحاجات الجديدة وتحويلها إلى عمليات تكوين. إن مثل هذا العمل يساعد على ضمان النجاح في التغيرات التي تطرأ في المستقبل.

### دور هذه الخطوات الثلاثة:

- إن تحليل الحاجات التي يعبر عنها الموظفين، والتي يحتاجها أي تغير سواء كان تنظيميا أو تكنولوجيا، وتحليل متطلبات مراكز العمل، تساعد على بلورة وتصميم مخطط التكوين.

- يجب التأكيد على أن جودة ودقة عمليات التكوين المقترحة على ضوء بيانات هذه الخطوات السالفة الذكر تتوقف على طريقة القيام بهذه الأخيرة حيث أن:<sup>2</sup>

- كلما كانت الخطوات المتبعة في جمع البيانات حول مناصب العمل والعمال صارمة والتقنيات متحكم فيها، كلما كانت الكفاءات التي تم الكشف عنها تقترب بصورة كبيرة مع حقيقة الأمر في وضعيات العمل.

- لذلك من المهم جدا أن تسلم عملية جمع البيانات والتحليل في هذه الخطوات السالفة الذكر إلى مهنيين مختصين في تحليل مراكز العمل.

وفي الأخير نقول إن التخطيط للعملية التكوينية من أهداف نجاح المنظمات، ففي إطاره يتخذ العمل شكله

العلمي المنظم، حيث يعتبر تخطيط البرامج التكوينية من الخطوات الهامة لنجاح العملية التكوينية ففيه يتم إحداث

تغيرات هامة في سلوك المتكويين بما يتناسب مع الوظائف التي سيقومون بها أو إكسابهم أحدث المهارات في العمل الذي يمارسونه.

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 198.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 199.

### 7- معوقات تحديد الاحتياجات التكوينية :

- إن أبرز المعوقات عملية تحديد الاحتياجات التكوينية هو عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه والمشاكل المتعلقة بتحديد الاحتياجات التكوينية هي:<sup>1</sup>
- أ. عدم وعي إدارات المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية .
- ب. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التكوينية، أي عدد المتكويين الذين يجتازون البرامج التكوينية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات
- ج. عدم النظر إلى التكوين على أنه نشاط تعاوني، بمعنى أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمديرين والمتكويين والمسؤولين عن التخطيط ومتابعة النشاط التكويني .
- د. تعجل تنفيذ البرامج التكوينية، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.

نستنتج مما سبق أنه يمكن تصنيف المعوقات التكوينية حسب مصدرها. فمنها ما يرجع للبيئة الخارجية التي تعمل بها الإدارات، ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخلية أو بالأجهزة التكوينية.

### 8- تنفيذ وتقييم برنامج التكوين :

- أ. تنفيذ البرنامج التكويني بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا.<sup>2</sup>

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتحسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية) ونوعية المتكويين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكويين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويين وتوزيع الأدوات اللازمة عليهم وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وفترات تناول

<sup>1</sup> احمد ساعاني: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 270

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العلمية التدريسية، وكالة المطبوعات، الكويت، د ط , 1995 ص 204

الوجبات وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب لأن تضبط وتوكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعها اليومية من اجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.

### 9- تقييم عملية التكوين:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

أ- **تعريف تقييم التكوين:** يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في 1 تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويرى أرمسترونج Armstrong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني ولتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.<sup>1</sup>

فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها: التقارير والاختبارات والملاحظة، المقارنة، الاستبيانات...

ب- **أسس وعناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:** لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة ومهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها :

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي.
- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- أن يكون التقييم شاملاً
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغييرات التي تحدث في برامج التكوين.
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 204

## 10- عناصر عملية تحديد الاحتياجات التكوينية:

أ/ **المعلومات:** والمقصود بها الحصول على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده العامل أن يعبر عن هذه المعرفة والاستفادة منها علمياً، مثل معرفة اللوائح المنظمة للعمل واستيعاب المعلومات أو حقائق متعلقة بموضوع معين، بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء العمال.

ب/ **المهارات:** أي اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل جديدة، بطريقة فعالة واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، وللحصول عليها لابد من توفر عاملين رئيسيين هما: الممارسة والتفاعل الصحيح في الموقف التكويني<sup>1</sup>.

ج/ **السلوك:** المقصود به اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة وبمعنى آخر تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية تجاهها، وهذا يتطلب محو عادات والاتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل المشاركة بدرجة كبيرة من المتكولين التي لها دور كبير في ترسيخ هذه الاتجاهات، وكل زيادة في المعرفة لا يصاحبها تغيير في الاتجاهات تعتبر تغييراً تتوقف عند حد المعرفة فقط، وبالتالي يكون هناك انفصال بين ما يقوله الفرد وما يفعله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، "المجلة العربية للتدريب"، العدد 10، المجلد 5، 1992، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 13.



### خلاصة الفصل:

إذا كان التكوين بالأمس يوجه لسد النقص في الكفاءة أو لتصحيح الممارسات الخاطئة لدى العاملين الجدد أو من تتدنى مستويات أدائهم، فإنه يعد ضرورة لجميع المستويات لكل العاملين بما فيهم المبدعين منهم ومن تظهر لديهم ملامح التفوق والتميز من اجل تبنينهم ورعايتهم كقيادات واعدة أو كطاقات فنية قادرة على التجديد والاكتشاف.

يظل التكوين الذاتي والتعليم الشخصي عبر البرامج الحاسوبية أو باستخدام الانترنت، من خصائص هذا العصر أكثر ملائم لمواكبة ما يستجد في المجال الذي يحرص المختص على مواكبته، وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن ما ينفق على التكوين من أموال يعد استثمار بشريا واقتصاديا يفوق مردوده وعائداته ما تحققه استثمارات في أي قطاع مادي آخر وبمرات عديدة، فالبشر هم الهدف وهم الوسيلة التي لا يمكن للتنمية الشاملة أن تتحقق بدونهم.

من خلال ما تقدم عرضه في هذا الفصل يتبين أنه لوصول المنظمة لتحقيق أهدافها التكوينية في أقصر وقت وبكفاءة عالية يجب على الإدارة القيام بتحليل والدراسة الدقيقة لكل المراحل التي تمر بها العملية التكوينية، ابتداء من التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييم نتائجها، وهذا ما تطرقنا له بالتفصيل في هذا الفصل.

# الفصل الثالث:

## سوسيولوجيا الأداء

تمهيد

1. تعريف الأداء
  2. أهمية الأداء الوظيفي
  3. مفهوم تقييم الأداء
  4. أهمية تقييم الأداء
  5. أهداف تقييم الأداء وفوائده
  6. خصائص تقييم الأداء الفعال
  7. طرق التقييم
  8. مشاكل عملية تقييم الأداء
  9. دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

عملية تقييم الأداء هي أحد أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالموظفين في أقسام وحدات الإنتاج، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل دقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.

لابد من مواكبة تلك العملية حتى تتلاءم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أدائه، والتغير في الخصائص المعرفية والمهارية للموظفين، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة موظفي المنظمات، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنشأة نوعا من الثقة لدى الموظفين بجدية المنظمة مما يرفع ولائهم.

قد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بهذه العملية، فحثت ودعت إلى ضرورة المزج ما بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند التقييم.

## 1- تعريف الأداء:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم الأداء حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال " فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"، وعليه نقول إن الأداء هو كل سلوك يقوم به الفرد (الموظف) من اجل انجاز المهمة المكلف بها.

كما يعرفه أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء: " يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف"، ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الأداء هو المعيار الذي يكافئ به العمال ويقيم به سواء من جانب الحوافز أو العقاب.<sup>1</sup>

أما فيما يخص مفهوم الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية الفردية في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>2</sup>

يعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. ومن هذا التعريف يتضح لنا أن الأداء هو بمثابة الطريقة التي يحقق بها الموظف رغباته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط 2، 2010، ص 91

<sup>2</sup> حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012، ص 150.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

وفيما يخص أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"، حيث ركز هذا التعريف على ثلاث أبعاد يمكن قياس الأداء بها.

## 2- أهمية الأداء الوظيفي:

يغطي موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يغطي الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة<sup>1</sup>.

أ / **بالنسبة للعاملين:** يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي<sup>2</sup>.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته. من العناصر التي تناولناها يتبين لنا أن الاهتمام بأداء الفرد يسمح له بتحقيق متطلباته الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.

<sup>1</sup> بوقطب محمود، مرجع سابق ص 61.

<sup>2</sup> الموضوع نفسه.

ب / بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.<sup>1</sup>

كذلك ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها ولا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### 3- مفهوم تقييم الأداء:

يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف تقييم الأداء حيث ينظر البعض إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين هما<sup>2</sup>:

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات الإنتاجية المطلوبة منهم.
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

<sup>1</sup> بوقطب محمود: المرجع السابق، ص62

<sup>2</sup> محمد احمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، دار الناشر زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، عمان، 2010، ص 188

ويرى البعض أن تقييم أداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة.

كما ينظر البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير أو مقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير.

بينما يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب والشكل المرغوب فيه.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة. كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن أن نلخص التعريفات السابقة في تعريف جامع ونقول أن: عملية تقييم الأداء على أنها نظام يهدف من خلاله إلى تحديد كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء.

#### 4- أهمية تقييم الأداء:

توسع استعمال عملية التقييم بنشوء الحضارات القديمة، فقد مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة واستهدفت من ورائها متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي: المرجع السابق، ص188.

كما ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يؤكد على أهمية تصميم الوظائف فاستعملت عملية تقييم الأداء كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استعمال الأساليب العلمية في الأداء.

كما تعد عملية تقييم الأداء هامة بالنسبة للمنظمة أو للفرد العامل، فالمنظمة تهتم بذلك لمعرفة العامل الجيد بالنسبة لعناصر محددة كالتعاون والانضباط والإنتاجية.<sup>1</sup>

وقد عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار الموظف إنسانا أولا ثم فردا موظفا ثانيا، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

ويتضح مما سبق أن لتقييم الأداء أهمية بارزة في زيادة الكفاءة لأنه:

. يزود المنظمة بمؤشرات تساعد على التنبؤ بأعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.

. تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

. تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.<sup>2</sup>

## 5- أهداف تقييم الأداء وفوائده:

تهدف عملية تقويم الأداء إلى الوقوف على مستوى كفاءة وأنجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار حكم يوضح مدى نجاحهم في شغلها واستعدادهم للتقدم لشغل وظائف أعلى منها.

كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العمال من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظم أد أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا بل يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2010، ص 244.

<sup>2</sup> محمد احمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 198



- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير وواضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم أداء دورية أو سنوية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للموارد البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية التي تملك الكفاءة والخبرة وتعبئتها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية.<sup>1</sup>

- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية للوظيفة، وعلى هذا الأساس تتم مكافئة العاملين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ويتضمن ذلك اعترافا من الإدارة بمساهمات العمال وتشجيعا لهم بتحقيق أفضل إنتاج في المستقبل، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لمجموعة من الإجراءات، مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو توقع عقوبات تأديبية.<sup>2</sup>

- وترجع جذور هذه العملية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية والى جهود فردريك تيلور وهنري فيول وجل برت وغيرهم من أوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفق لإنتاجيتهم فطغت الاعتبارات الكمية والمادية على عملية التقييم فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ومن ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم وتدخّل فيه اعتبارات ومتغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة والإنتاج، كما وسعت تطبيقات هذه العملية ووظفتها في التطوير والتدريب والترقيات وجعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أما الفوائد المتوقعة من هذه العملية فيمكن تصنيفها بنوعين<sup>3</sup>:

أ- **الفوائد الإدارية:** تتمثل في تشخيص الأداء المتميز أي غير العادي والذي يقوم به الأفراد الذين يتميزون بأدائهم الأعلى والأفضل أو الأفراد الذين هم دون المستوى الاعتيادي فيما ينتجونه أو يقومون به من أعمال سواء من حيث الكم أو النوع أو كليهما. فمن خلال التقييم يعرف المتفوقون ويعرف المقصرون الذين هم في المستوى الاعتيادي وغالبا ما يمثلون الغالبية فتكون معاملتهم اعتيادية أيضا.

ب- **الفوائد السلوكية:** تتمثل في التعرف على مواقع الأفراد وعلى خصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة ونقاط الضعف لديهم وما يصلحون له من مهام دون غيرها، وبالتالي تحديد مساراتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية وما يحتاجونه من برامج للتطوير والتحسين.

<sup>1</sup> حيدر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 4، 2011، ص152.

<sup>2</sup> محمد فالصالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد لنشر، ط1، 2004، ص 137.

<sup>3</sup> محمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 191.

إذا كانت الفوائد الأولى تحددها القواعد والضوابط ويتم في ضوءها تحديد الواجبات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فان القواعد السلوكية تستلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

## 6- خصائص تقييم الأداء الفعال:

لكي يكون تقويم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المتوخاة منه ويتجنب السلبيات والثغرات وهناك العديد من الخصائص والمتغيرات ينبغي توفرها في أي نظام يتم تصميمه لقياس أداء العاملين. ويجب أن يشمل التقويم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف وبالوظيفة بالمنظمة ويتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الجوانب:<sup>1</sup>

- نوع الأداء وكمه سواء كان ذلك متمثلاً بمنتجات أو خدمات يتم قياسها بعدد الوحدات المنتجة أو الأفراد المقدمة لهم الخدمة.
- الصفات والخصائص الشخصية ومدى توفر قيم الأمانة والصدق والإخلاص والانتماء والولاء للمنظمة وللمصلحة العامة في التصرف والسلوك.
- احترام الوقت والالتزام بالمواعيد والخطط والجدول ومراعاة المكان والزمان المتفق عليهما.
- القدرات والمواهب ومدى تطويرها وتنميتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل وفي الابتكار والتجديد.
- العلاقات الإنسانية التي تنظم صلات الموظف برؤسائه ومرؤوسيه وعملائه.
- الرغبة والاستعداد للتضحية والعمل في الظروف الصعبة والأماكن الخطرة وأوقات العمل الإضافية.
- غياب الموضوعية لدى البعض أو عدم الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية التي تستوجب الصراحة والصدق والأمانة والجرأة في قول الأشياء والحكم على الآخرين بعيداً عن التحيز أو الضغوط أو الجاملات.

## 7- طرق التقييم:

تتعدد الطرق التنظيمية وفق رأي وثقافة المنظمة ولكن تنقسم لمجموعتين حديثة وقديمة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> محمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 195

1. الطرق القديمة:

أ- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء لعام وبعيدا عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.<sup>1</sup>

وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنها تركز على علاقة الفرد بشخصية المقيم، بالإضافة غالى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون العدد كبير.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى:

ب- طريقة المقارنة المزدوجة: في هذه الطريقة تتم مقارنة الموارد البشرية المراد تقييم أدائها مثنى مثنى لمعرفة أيها أفضل أداء وتعاد عملية المقارنة بالنسبة لكل خاصية من خواص الأداء، ثم يتم وضع خارطة تضم جميع نتائج المقارنات الثنائية، لتوضح عدد المرات التي كان فيها أداء الشخص أفضل من أداء غيره، وفي الأخير تجمع نتائج الأدلة المتعلقة بكل خاصية من خواص التقييم للحكم على مستويات أداء الموارد البشرية.<sup>3</sup>

ج- طريقة التوزيع الطبيعي: جيد، إلا أنه يمكن 25% فوق المتوسط، 25% متوسط، 25% ضعيف، 25%: هنا يجب تمييز العاملين إلى: أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى اقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة ما أنه ينضم لهذه الطرق.

د- طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناء عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.<sup>4</sup>

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق ص 87

<sup>2</sup> محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص 260.

<sup>3</sup> حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2018، ص 117.

<sup>4</sup> نوال عبد الكريم الأشهب: مرجع سابق، ص 88.

هـ- طريقة الوقائع الحرجة: يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلا، لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لان المقيمون هم أشخاص فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فان التقييم لن يكون عادلا، كما يعاب على الطرق القديمة أنها تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الظروف وتتطلب حسن الاختيار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.<sup>1</sup>

ب. الطرق الحديثة للتقييم: وحيث الطرق القديمة كانت تحوي العديد من المشاكل والمعوقات التي منعتها من أن تكون طرق منصفة للموظفين وضع العلماء مجموعة من الطرق الحديثة والتي من أهمها:

- مقياس المراقبة السلوكية.

- مقياس التصنيف المضبوط وفقا لمعايير السلوك.

بالإضافة إلى:

- طريقة مراكز التقييم.

- طريقة ملاحظة السلوك.

- طريقة معدلات الأداء أو ناتج العمل.

- طريقة الإدارة بالأهداف.<sup>2</sup>

حيث يمكننا أن نشرح هذه الطرق كما يلي:

أ- مقياس التدرج على أساس السلوك: تربط بين طريقتي المواقف الحرجة والتدرج البياني حيث يحدد عامود لكل سلوك ويقيم الأفراد على أساس سلوكهم بيانيا وفقا للمواقف التي يكونون بها.

ب- مقياس الملاحظات السلوكية: حيث يقيم السلوك والأداء بمقدار الأهداف المحققة منه والمرجوة من العمل حيث يتم وضع مجموعة من الأهداف للمنظمة والوظيفة ومن ثم يقارن سلوك الفرد بما تم انجازه من الأهداف حيث توضع مجموعة من الأوزان الوظيفية ومن ثم تجمع درجات الموظف من الأوزان الحاصل عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الاشهب، مرجع سابق، ص 88.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 89.

ج- طريقة مراكز التقييم: تقوم هذه الطريقة بقياس مهارات لوظائف معينة وغالبا ما تكون هذه الطريقة للإدارات العليا حيث تتمثل هذه الوظائف في التخطيط والتنظيم والعلاقات وغيرها من الصفات لكبار المديرين حيث يتمتع مركز التطوير والتقييم بكونه الطريقة المنظمة والدقيقة للتعرف على السلوك بهدف التوظيف، الترشيح، الترقية والتطوير ضمن نطاق العمل. كما وتشير مراكز التقييم إلى العملية لا إلى المكان، وتنطوي العملية في تقييم مدى تأهل الأفراد لوظيفة ما من خلال استخدام أدوات القياس النفسية مقرونة بدراسة سلوك الأفراد في مجموعة من تمارين محاكاة مواقف العمل والتي تهدف إلى إظهار الكفاءات المطلوبة بهذه الوظيفة.

#### د- طريق الإدارة بالأهداف:

- حيث تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من أهداف<sup>1</sup>.

- حيث أن الهدف الذي تقوم عليه المنظمة وتحقيقه هو جوهر العملية الإدارية فأن الموظف يقيم على مدى تحقيقه للهدف لذلك تعد طريقة إدارة الأهداف.

- فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ماتم انجازه منها فعليا.

- اطلاع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسؤولياته الرئيسية في وتقوم من خلال:

الوظيفة ثم يناقش المشرف من ثم يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لهذه الفترة المستقبلية 3 أشهر أو 6 أشهر، مثلا: تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معا سبل الوصول إليها بعد ذلك يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات والمستهدفات بتقييم أداء الموظف بناء على ماتم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي، مرجع سابق، ص206.

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص90-91.

هـ- نظام التقييم وفق المخرجات: يعتمد هذا النظام على النتائج المنجزة من قبل الأفراد مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعات الإجمالية ومن الطرق الشائعة وفق هذا النظام طريقة الإدارة بالأهداف أو بموجب هذا الأسلوب يجري تحديد الأهداف للفترة القادمة بين كل الأفراد والمشرفين وبعد ذلك يجري تحديد مستوى انجاز الأهداف وتحديد أداء الأفراد على ضوء مستويات الانجاز.<sup>1</sup>

و- طريقة قوائم المراجعة: وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، وتسمى المقالة وبموجبها يجري إعداد قائمة تصف مختلف أنواع السلوك والخصائص، ويطلب من المقيم التأشير على السمة التي تنطبق أكثر من غيرها على أداء الفرد حسب رأيه الشخصي، وهذه القائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين.

وعلى الرغم مما لتقييم الأداء من أهمية ومميزات إلا أنه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقييم (كثيرا ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء).

غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لدعم نتائج تقويم الأداء: عدم توثيق الأداء

في بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقويم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة: استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة عليهم، خصوصا عندما ترتبط نتائجه بالشواب والعقاب.<sup>2</sup>

فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.: غياب التغذية العكسية المناسبة

الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم: فكثيرا ما يؤدي شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقويم.

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، المرجع السابق، ص 90.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 92.

بالإضافة إلى:

- التحيز الشخصي: حيث تتأثر بالعلاقات الشخصية والتفاعلات خارج نطاق العمل وعدم وجود الحزازيات بين الموظفين.
- حيث ما تعطى الدرجات غالباً نحو الوسط لإرضاء الجميع: التوجه نحو الوسط.
- يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الآخر يعطي درجات متدنية: التساهل والتشدد.
- عدم وجود معدلات ومعايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة ومحددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية الحالة النفسية للمقيم وقت التقييم حيث تؤثر الحالة النفسية إيجاباً أو سلباً على نتيجة التقييم.
- **طريقة BARS:** وهي تعني المقاييس المتمركزة إلى السلوك، وطبقاً لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عدد من عناصر الأداء، ويكون لكل عنصر عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء، ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة السلوكية وأوزانها من خلال خطوات التالية<sup>1</sup>:
- تحديد مستوى الأداء المرتفع والمتوسط والمنخفض لكل من الإبعاد.
- تحديد نمط الأداء الوظيفي المتميز والمتوسط والضعيف لكل بعد من أبعاد الأداء.
- صياغة عبارات لكل نمط من أنماط السلوك الوظيفي وذلك بتقدير كل مثال سلوكي وذلك بتحديد درجة الفاعلية لكل مثال من الأمثلة السابقة بقيمة رقمية معينة باستخدام مقياس يتراوح عادة من 1 إلى 7 أو من 1 إلى 9، حيث يمثل الرقم 1 الأداء الأقل فاعلية والرقم 7 أو 9 الأداء الأكثر فاعلية.
- وبعد صياغة كل الأمثلة السلوكية لكل بعد من أبعاد الأداء يكون المقياس جاهز للاستخدام.<sup>2</sup>
- من كل ما سبق فيما يخص طرق تقييم الأداء نلاحظ أنه هناك اختلاف بطرق التقييم باختلاف الوظيفة فتقييم الطبيب ليس كتقييم المحامي أو الاستاد أو القاضي، فنجد أنه هناك أكثر من طريقة لتقييم أو تقويم للموظف في المؤسسة، وتتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات نذكر منها:
- الموضوعية وسهولة الاستخدام، والسرعة في الاستخدام وعدد العاملين الذين يتم تقييمهم.

<sup>1</sup> محمد احمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> الموضع نفسه.

## 8- مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسئول عن عملية التقييم وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.<sup>1</sup> تتعلق بما يلي:

## 1. المشاكل الذاتية:

أ- خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارات وخبرة المقيم لممارسته للمهنة، لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.

ب- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

ج- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.

د- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الفرد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

هـ- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء فهذا من شأنه يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 25



وهي تتمثل فيما يلي: تتعلق بالعملية بحد ذاتها:

## 2. المشاكل الموضوعية:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية.
  - عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
  - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
  - عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.
- لا شك أن لكل من هذه الصعوبات أسبابه التي تجعل من المتعذر على أي منظمة أن تتجاوزها بقرارات رسمية فورية<sup>1</sup>.

## 9- دور التكوين في تحسين أداء الموظفين:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه له المؤسسة الجامعية اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي: المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> بوقطب محمود: مرجع سابق، ص 93.

- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوقطب محمود: المرجع السابق، ص 94.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول إن نظم تقييم الأداء للعاملين أصبحت ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة باعتبارها الوسيلة لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري وإنتاجية مؤسساته على اختلافها.

فالأداء والعطاء ينبغي أن يكون المنطق لتقوم الأفراد وتحديد مواقع خدمتهم وتطويرهم وليس الولاء الشخصي أو صلة القرابة العائلية أو النسب كما هو الحال في تطبيقات النظم التقليدية التي لا زالت تسود دول العالم الثالث ومنها بعض مجتمعاتنا العربية.

# الفصل الرابع:

## مجالات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. المجال المكاني للمؤسسة
  2. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
  3. التعريف بالشركة
  4. المجال البشري
  5. المجال الزمني
  6. اختيار العينة
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يقوم أي نظام اقتصادي فعال بالدرجة الأولى على وجود مؤسسات اقتصادية عالية الكفاءة تستغل مواردها بشكل أفضل وامثل لتحقيق أهدافها، وخاصة الموارد البشرية التي تعتبر العامل الأساسي لنجاح أي منظمة الاقتصادية.

ومؤسسة مقولة الأشغال العمومية والبناء والري من بين المؤسسات التي تهتم بتسيير مواردها البشرية، خاصة من ناحية تدريب الأفراد قصد توفير خبرات جديدة تزيد من قدراتهم وكفاءتهم، واكتساب مهارات ومعلومات تؤدي إلى تحسين أدائهم.

ونظرا إلى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لعملية التكوين قصد الرفع من كفاءة الأفراد ومسايرة التطورات الحديثة، دفعنا هذا إلى اختيارها للدراسة الميدانية محاولين نقل الجانب النظري الى ارض الواقع.

## 1. المجال المكاني للمؤسسة:

تم تحديد مكان الدراسة الميدانية في مدينة غارداية، حيث تعتبر من بين المدن الجزائرية الصناعية التي تقع شمال الصحراء الجزائرية وتربع على مساحة تقدر ب 86105 كيلومتر مربع.

إن هذه المدينة تزخر بالعديد من المؤسسات الاقتصادية والخاصة التي تلي حاجات سكانها ومواطنيها وبحكم الموضوع المراد دراسته وقع الاختيار على مؤسسة الأشغال العمومية والري والبناء والتي هي من بين المؤسسة الحديثة في تراب الولاية.

## 2. إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالسهر على تسيير الأفراد من حيث التوظيف والتكوين وتوزيع الأجور، وإعداد نظام الحوافز، بحيث تقوم باستغلال جميع المعلومات من الإدارات والمؤسسات الأخرى لإعداد مخططاتها السنوية وسياستها وأهدافها بالنسبة للأفراد العاملين داخل المؤسسة.

إن تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة يظهر من خلال كافة الأنشطة التي تهتم بمختلف سياسات الأفراد من تعيين، تكوين، تحفيز، وتوفير كافة الظروف الملائمة للعمل.

عملت المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية على تطبيق سياسات مختلفة خاصة بتنمية وتوجيه الأفراد بما يحقق التوافق بين أهداف المؤسسة ورغبات أفرادها، وفي هذا الإطار قامت بتجديد النظام الداخلي الذي ينظم القوانين المتعلقة بتنظيم العمل من خلال الحقوق التي يستفيد منها الفرد العامل من التكوين والتدريب وتحفيز.. الخ والواجبات التي عليه القيام بها.

### 3. التعريف بالشركة:

هي مؤسسة خاصة ذات طابع اقتصادي صناعي، تعمل في مجال البناء والري والتصدير، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في بئر خادام الجزائر العاصمة، نشأة في 15 جويلية عام 1998 م برأس مال قدر ب 30مليار سنتيم. كما للمؤسسة العديد من الفروع والمكاتب على مستوى التراب الوطني الجزائري، وتعتبر من أول المؤسسات الجزائرية التي تستمر في دول الجوار مثل مالي والنيجر حيث تمتلك عقد تصدير الزيت لدول الموجودة على الشريط الحدودي الجنوبي للوطن.

### 4. المجال البشري:

إن مؤسسة الأشغال العمومية والبناء والري تضم 500 عامل موزعين على مستويات كل حسب وظيفته من عمال تحك إلى عمال تنفيذ إلى إطارات، ويختلف العاملون في هذه المستويات عن بعضهم من ناحية الاستفادة من نظام التكوين المقدم من طرف المؤسسة.

### 5. المجال الزمني:

تم بدأ الدراسة الاستطلاعية في شهر جويلية 2020 إلى غاية شهر أوت 2020، وفي 15 أوت تم جمع المعلومات حول المؤسسة، لتوظيفها في المجال المكاني، وهكذا معرفة حجم العينة وكيفية اختيارها، إلى أن وجود اغلب العمال في عطلة بسبب جائحة كوفيد 19 دفعنا إلى اختيار عدد قليل من الأفراد حسب ما كان متوفر في المؤسسة خلال فترة توزيع الاستثمارات، أما بالنسبة للاستثمارات فقد وزعت على العاملين يوم 17 أوت وانتهت الدراسة الميدانية في يوم 20 أوت 2020.

## 6. اختيار العينة:

بما أن العينة عبارة عن جزء من مجتمع البحث الذي يجمع منه البيانات الميدانية، فإن طبيعة الموضوع يقتضي استخدام العينة العشوائية البسيطة.

**العينة العشوائية البسيطة:** هي أبسط أنواع العينات إذ يجب مراعاة تكافؤ الفرص لجميع الوحدات في المجتمع الأصلي، ويوصى باستخدامها في المجتمعات المحدودة والمتجانسة، مثل مجتمع طلاب كلية معينة، أو مجتمع عمال مصنع معين، أو مجتمع مزارع لمحصول معين. ونقوم عند سحب عدد أفراد العينة من أفراد المجتمع بتحديد إطار للمجتمع وترقيمه، ثم استخدام الجداول العشوائية أو بطاقات في صندوق بعد خلطها جيدا، أو استخدام الحاسب الآلي وهكذا. ويعد الآن أسلوب الحاسب الآلي شائع الاستخدام.

إن مجتمع الدراسة هو مؤسسة الأشغال العمومية والبناء والري بغارداية، وكما أشرنا إليه سابقا فإن عدد العمال هو 500 عامل، فقد اخترنا عينة عشوائية بسيطة بنسبة 10 ويمكن احتساب أفراد العينة بالطريقة التالية:

$$\begin{array}{l}
 100 \longleftarrow 500 \\
 \text{س عامل} \longleftarrow 10\% \\
 \text{س} = \frac{10\% \times 500}{100\%} = 50 \text{ (علما أن س هو عدد أفراد العينة)}
 \end{array}$$

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن مؤسسة الأشغال العمومية والبناء والري هي مؤسسة ذات صيت واسع ودليل ذلك هو امتلاكها لاستثمارات خارج حدود الوطن، كما تمتلك داخل الوطن العديد من المشاريع الضخمة كما أن المؤسسة تحتوي على عدد معتبر من العاملين مما يجعل البحث الميداني يعطي نتائج أقرب إلى أن تكون صحيحة بنسبة معتبرة.



# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة

تمهيد

1. كلما تم تكوين العمال بشكل مدروس ومخطط يسهم في زيادة وتطوير مردودية المؤسسة.
2. تحليل البيانات
3. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
4. المناهج المستعملة في التكوين ترفع من اداء العاملين في المؤسسة الخاصة.
5. تحليل البيانات
6. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
7. تساهم المهارات المكتسبة من خلال التكوين في رفع اداء العاملين في المؤسسة الخاصة.
8. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة
9. الاستنتاج العام

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل بيانات فرضيات الدراسة، وذلك لمعرفة طبيعة نظام التكوين في هذه المؤسسة، للوصول إلى مدى صدق أو عدم صدق فرضيات الدراسة.

خصائص العينة:

جدول رقم (1): يوضح معدلات السن للمبحوثين

النسبة %	التكرار	السن
16	8	من 20 إلى 29 سنة
32	16	من 30 إلى 39 سنة
36	18	من 40 إلى 49 سنة
16	8	من 50 إلى 59 سنة
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب السن لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة من من 40 إلى 49 سنة بنسبة 36% عددهم 18 شخص، وتليها نسبة 32% لفئة من 30 إلى 39 سنة عددهم 16 شخص، ثم نجد فئتي من 50 إلى 59 عددهم 8 وكذلك فئة من 20 إلى 29 سنة كذلك عددهم 8 اشخاص نسبتهما 16%

من خلال المعطيات المتحصل عليها يتضح لنا أن اغلب العمال يتراوح أعمارهم بين 30\_49 سنة وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذه الفئة وهذا لان اغلبهم تكون لهم بعض الخبرة في مجال الاعمال، كما لأنهم يتميزون بالديناميكية وحب الاطلاع، وهو ما يسهل على المؤسسة إعداد البرامج التدريبية.

جدول رقم (2): يوضح الحالة المدنية للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
34	17	أعزب
66	33	متزوج
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الحالة المدنية لعينة الدراسة، حيث نجد أكثرهم متزوجين بنسبة البالغ عددهم 33 متزوج بنسبة 66%، ثم تليها فئة أعزب عددهم 17 بنسبة 34%.

جدول رقم (3): يوضح امتلاك المبحوثين للأطفال

النسبة %	التكرار	هل لديك أطفال؟
64	32	نعم
36	18	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب متغير هل لديك أطفال لعينة الدراسة، حيث نجد 32 شخص لديه أطفال بنسبة البالغ عددهم 32 بنسبة 64%، لكن نجد 18 شخص ليس لديه أطفال بنسبة 36%

جدول رقم (4): يبين المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2	1	ابتدائي
20	10	متوسط
32	16	ثانوي
14	7	معهد أو تكوين مهني
32	16	جامعي
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لعينة الدراسة، حيث نجد معظمهم لديه مستوى ثانوي وجامعي بنسبة 32% عددهم 16 جامعي وكذلك 16 ثانوي بنسبة 32%، أما ما نسبته 20% فكانت لفئة متوسط عددهم 10 وما نسبته 14% فكانت لفئة معهد أو تكوين مهني عددهم 7، أما الفئة المتبقية فكانت نسبتها 2% لفئة ابتدائي عددهم 1.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا المؤسسة تتوفر على تدرج العمال في المستوى التعليمي، اد أن معظم العمال لهم مستوى تعليمي مرتفع، وهذا ما ينعكس على المؤسسة بالإيجاب، وخاصة من ناحية وعي العمال بأهمية التكوين والدور الذي يلعبه في تحسين أدائهم وتحسين الإنتاجية.

#### جدول رقم (5): يوضح الخبرة المهنية للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
62	31	أقل من أو يساوي 8 سنوات
38	19	أكثر من 8 سنوات
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية لعينة الدراسة، حيث نجد أكبر فئة هي اقل من أو يساوي 8 سنوات عددهم 31 شخص بنسبة 62% ثم تليه فئة أكثر من 8 سنوات عددهم 19 بنسبة 38%.

#### جدول رقم (6): يوضح رتبة العمل لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الوظيفة التي تشغلها الآن
36	18	موظف إدارة
10	5	رئيس
12	6	سائق
2	1	صباغ
26	13	عامل
2	1	العلاقات العامة
4	2	لحام
8	4	مهندس
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة لعينة الدراسة، حيث نجد أكثرهم موظفين في إدارة بنسبة البالغ عددهم 18 موظف بنسبة 36%، ثم تليها فئة عامل البالغ عددهم 13 عامل بنسبة 26%، وبعدها فئة سائق عددهم 6 بنسبة 12%، ثم تأتي فئة رئيس نسبتهم 10% عددهم 5 رؤساء، بعدها نجد فئة المهندس عددهم 4 مهندسين نسبتهم 8%، أما ما نسبته 4% فهو خاص بفئة لحام عددهم 2، والفئتين المتبقيتين فهي خاصة بصباغ وعلاقات نجد 1 صباغ نسبته 2% و 1 علاقات كذلك نسبته 2%.

جدول رقم (7): يوضح مكان إقامة افراد العينة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
82	41	متليلي
16	8	بلدية غارداية
2	1	خارج الولاية
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب مكان الإقامة لعينة الدراسة، حيث نجد أكثرهم من متليلي عددهم 41 شخص بنسبة 82% ثم تليه فئة غارداية عددهم 8 شخص بنسبة 16%، أما الفئة المتبقية فيها خارج الولاية عددهم 1 بنسبة 2%، كما توضح لنا المعطيات السابقة أن اغلب العمال هم من داخل البلدية التي بها مقر العمل وهذا ما يساعد العمال في الوصول في الوقت المحدد للعمل

جدول رقم (8): يوضح هل كان التكوين داخل أم خارج المؤسسة

النسبة %	التكرار	التكوين داخل المؤسسة
78	39	نعم تكونت
22	11	لم تكون
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 39 شخص تكون قبل دخوله إلى المؤسسة نسبتهم 78%، و 11 شخص لم يتكون عددهم 22%.

من خلال قراءة النتائج نلاحظ أن اغلب العمال تكونوا قبل الالتحاق بالمؤسسة وهذا ما يعود بالإيجاب للمؤسسة حيث أنها لا تجد صعوبة في تكوين العمال في بداية عملهم بها.

جدول رقم (9): يوضح هل كان التكوين داخل المؤسسة قبل مزاوله العمل

النسبة %	التكرار	التكوين داخل المؤسسة قبل التوظيف
80	40	نعم
20	10	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 40 شخص تكون في المؤسسة نسبتهم 80%، و 10 شخص لم يتكون عددهم 20%.

جدول رقم (10): يبين مدة التكوين

النسبة %	التكرار	مدة التكوين
8	4	لم يتم تكويني
68	34	أسبوع
16	8	أسبوعين
8	4	شهر فأكثر
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 34 شخص تم تكوينه لمدة أسبوع نسبتهم 68%، ثم 8 أشخاص تم تكوينهم لمدة أسبوعين نسبتهم 16%، ثم تأتي فتي لم يتم تكويني عددهم 4 أشخاص نسبتهم 8% وكذلك شهر فأكثر عددهم 4 أشخاص نسبتهم 8%.

جدول رقم (11): يبين الاستفادة بأفكار من التكوين

النسبة %	التكرار	استفادت بأفكار جديد من خلال عملك في هذه المؤسسة
76	38	استفدت
2	1	لم استفد
22	11	استفدت نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 38 شخص استفاد بأفكار جديدة من خلال عمله في هذه المؤسسة، نسبتهم 76%، ثم 11 شخص استفاد نوعا ما نسبتهم 22%، ثم نجد شخص واحد لم يستفد نسبه 2%.

جدول رقم (12): يبين هل يتطلب العمل تكوين في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العمل يتطلب تكوين في المؤسسة
20	10	نعم يتطلب تكوين مستمر
20	10	لا يتطلب تكوين
60	30	أحيانا يتطلب تكوين
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 30 شخص أجاب ب: أحيانا نسبتهم 60%، ثم نجد فئتي أحييت بنعم يتطلب تكوين مستمر عددهم 10 أشخاص نسبتهم 20% وكذلك أحيب لا يتطلب تكوين عددهم 10 ونسبتهم 20%.

كلما تم تكوين العمال بشكل مدروس ومخطط يسهم في زيادة وتطوير مردودية المؤسسة

جدول رقم (13): يوضح مدة التكوين وعلاقتها بالمستوى التعليمي:

المجموع		المستوى التعليمي										مدة التكوين
		تكوين مهني		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
8	4	4	2	0	0	2	1	0	0	2	1	لم يتكون
68	34	8	4	24	12	22	11	14	7	0	0	أسبوع
16	8	2	1	4	2	4	2	6	3	0	0	أسبوعين
8	4	0	0	4	2	4	2	0	0	0	0	شهر فأكثر
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة عند بداياتهم في المؤسسة تم تكوينهم مدة لا تتجاوز الأسبوع حيث يمثلون نسبة 68% بينما يمثل أفراد العينة من تكونوا مدة أسبوعين 16%، كما نلاحظ من الجدول أنه هناك نسبة تمثلت في 8% كانت مشتركة بين من تكونوا مدة شهر وبين من لم يدرجوا في البرامج التكوينية من الأساس.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن اغلب العمال هم أصحاب مستوى علمي عالي وهذا ما سهل لهم التأقلم مع وظائفهم في المؤسسة وكانت مدة تكوينهم لا تتجاوز الأسبوع لسهولة الاستيعاب وتقبل البرامج التكوينية بينما على النقيض من ذلك فالفئة التي كانت مدة تكوينها طويلة نوعا ما أو لم تتعرض للبرامج التكوينية اغلبهم هم أصحاب مستويات علمية متوسطة أو ضعيفة.

ومنه نجد أنه كلما كان الوعي العلمي والثقافي للأفراد هذا يسهل في إيصال المعلومة للمتكون وتكون الدورات التكوينية قصيرة ولا يشعر من خلالها المتكون للملل.



جدول رقم (14): يوضح التكوين المستمر بالمؤسسة وعلاقته بالاستفادة بأفكار جديدة:

المجموع		مدة التكوين						الوظيفة
		أحيانا		لا يتطلب تكوين		يتطلب تكوين		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76	38	46	23	10	5	20	10	استفدت
2	1	0	0	2	1	0	0	لم استفد
22	11	14	7	8	4	0	0	استفدت نوعا ما
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم (14) الموضح لمساعدة التكوين المستمر على استفادة الأفراد منه بأفكار جديدة نلاحظ أن الاتجاه السائد يتمتا في أفراد العينة الذين اقرؤا بمساهمة التكوين المستمر في الاستفادة من أفكار جديدة في بيئة العمل حيث تقدر النسبة ب 76%، ويدعمه في ذلك أن المبحوثين الذين يرون أنهم استفادوا نوعا ما من التكوين المستمر بنسبة 22 %، أما الاتجاه المخالف فيتمثل في المبحوثين الذين يرون أنهم لم يستفيدوا بأفكار من التكوين بنسبة 2 % حيث يمكن أن نقول أنه هناك جزء من هذه النسبة هي نفسها هي من لا يحتاج عملها لتكوين مستمر.

من خلال المعطيات السابقة يتضح لنا أن اغلب العمال يقرون أن التكوين المستمر يساعد على الاستفادة بأفكار جديدة داخل بيئة العمل، وهذا يرجع إلى محتوى البرامج التكوينية وما إذا كانت تتضمن معلومات جديدة تفيد العمال في تأدية مهامهم بشكل جيد، وتساعدهم على القيام بها بكل سرعة وراحة، مما يحسن أداءهم داخل المؤسسة ويجعلهم أكثر فعالية، وهو الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على أداء الفرد والمؤسسة.

جدول رقم (15): يوضح رتبة العمل وعلاقتها بمدة التكوين

المجموع	مدة التكوين								الوظيفة	
	شهر فأكثر		أسبوعين		أسبوع		لم يتم التكوين			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
36	18	4	2	2	1	26	13	4	2	إدارة
10	5	0	0	2	1	8	4	0	0	رئيس
12	6	0	0	4	2	6	3	2	1	سائق
2	1	0	0	0	0	2	1	0	0	صباغ
26	13	2	1	2	1	20	10	2	1	عامل
2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	علاقات
4	2	0	0	2	1	2	1	0	0	لحام
8	4	2	1	2	1	4	2	0	0	مهندس
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>62</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>المجموع</b>

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن المؤسسة تركز في العملية التكوينية على عمال الإدارة حيث نلاحظ أن النسبة كانت تمثل 36% من إجمالي عمال المؤسسة وهذا رقم كبير بالنسبة لعمال الإدارة حيث نجد أن هذه النسبة كانت تتراوح بها العملية التكوينية بين أسبوع إلى حوالي الشهر، كما نلاحظ أن المرتبة الثانية كانت لعمال مهني بنسبة تقدر ب 26% أغلبهم تكونوا لمدة أسبوع.

من خلال كل هذا يتضح لنا أن تركيز المؤسسة في برامجها التكوينية منصب على عمال الإدارة والعمال المهنيين، و هذا يرجع إلى أن الإداريين هم من يقومون بالعمل داخل مكاتب المؤسسة، بحيث يجب عليهم أن يكونوا ملمين بكل التطورات التي تطرأ على مستوى السوق الموازية، و هذا ما يلزم المؤسسة أن تراعي احتياجات هذه الفئة من العمال في إعدادها للبرامج التكوينية و توفير لهم دورات تكوينية باستمرار، دون أن نقصي الفئات الأخرى (عمال مهنيين، مهندسين .. الخ) فلهم دور كبير في تطبيق أفكار و قرارات الإداريين، و هذا ما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة.

**استنتاج الفرضية الأولى:** من خلال البيانات السابقة يتبين لنا أن المؤسسة تولي اهتمام كبيرا بالتكوين، بحيث نجد في الجدول رقم (13) أن نسبت الأفراد الذين خضعوا لتكوين تفوق 68%، وهذا ما يدل أن المؤسسة تهدف إلى تحسين أداء عاملها والرفع من كفاءتهم.

كما نجد في الجدول رقم (14) الذي يوضح الأفراد الذين استفادوا من التكوين المستمر ومدى استفادتهم من أفكار جديدة عن طريق التكوين حيث بلغت النسبة 76%، بينما نسبة 22% صرحت أنها استفادة نوعاً ما وهذا ما يدل أن التكوين المستمر للعمال يلعب دور هام في تزويدهم وإكسابهم مهارات تساعدهم في بيئة العمل.

ونجد في الجدول رقم (15) الذي يوضح الفئات التي خضعت لتكوين في المؤسسة حيث نجد أن المؤسسة أولت أهمية بالغة لفئة الإداريين والعمال المهنيين في عملية التكوين حيث بلغت النسبة بينهما 62% وهذا يدل على أن المؤسسة تحاول أن توفر للعمال المؤثرين داخل بيئة العمل نوع م المعرفة والمهارات عن طريق تكوينهم دورياً.

ومن خلال هذا نجد ان التكوين يساهم في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الخاصة من خلال تزويدهم بمعلومات ومهارات جديدة، عن طريق إقامة دورات تكوينية للعمال على مدار العام قصد تطوير قدرات العمال وإبقائهم على اطلاع دائم على مستجدات التي تطرأ على سوق العمل، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا.

### أسئلة حول الأساليب المطبقة في التكوين

#### جدول رقم (16): يبين نوع التكوين بالمؤسسة

النسبة%	التكرار	نوع التكوين في المؤسسة
10	5	تطبيقي
90	45	نظري وتطبيقي
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 45 شخص أجيب بنظري وتطبيقي نسبتهم 90%، و 5 أشخاص أجيب بتطبيقي نسبتهم 10%.

يتضح لنا أن اغلب العمال كان تكوينهم تطبيقي وهذا ما يساعد على استيعاب المعلومة وسهولة إيصالها من

طرف المكون

#### جدول رقم (17): يوضح أين كانت عملية التكوين

النسبة%	التكرار	مكان عملية التكوين
20	10	داخل المؤسسة
68	34	داخل وخارج المؤسسة
12	6	خارج المؤسسة
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أغلبهم كانت عملية تكوينه داخل وخارج المؤسسة عددهم 34 شخص نسبتهم 68%، ثم تليه فئة داخل المؤسسة عددهم 10 أشخاص نسبتهم 20%، أما الفئة المتبقية كانت عملية تكوينه خارج المؤسسة عددهم 6 أشخاص نسبتهم 12%.

**جدول رقم (18): يوضح مدة التكوين وكفايتها**

النسبة %	التكرار	كفاية مدة التكوين
42	21	كافية
2	1	غير كافية
56	28	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أغلبهم أجابوا بنوع ما عددهم 28 شخص نسبتهم 56%، ثم تليه فئة أجابوا بكافية عددهم 21 شخص نسبتهم 42%، أما الفئة المتبقية أجابوا بغير كافية عددهم 1 أشخاص نسبتهم 2%.

**جدول رقم (19): يبين دور المكون وأهميته**

النسبة %	التكرار	دور المكون في العملية التكوينية
92	46	له دور مهم
8	4	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 46 شخص أجابوا بله دور مهم نسبتهم 92%، و4 أشخاص أجابوا بنوعا ما نسبتهم 8%.

جدول رقم (20): يبين مواصفات المكون الناجح

النسبة %	التكرار	المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون
16	8	الإتقان
4	2	الخبرة
2	1	السرعة
72	36	الكفاءة
6	3	الموضوعية
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أكثرهم أجابوا الكفاءة عددهم 36 شخص بنسبة 72%، ثم تليها فئة أجابوا الإتقان البالغ عددهم 8 أشخاص بنسبة 16%، وبعدها فئة أجابوا الموضوعية عددهم 3 بنسبة 6%، ثم تأتي فئة أجابوا الخبرة عددهم 2 نسبتهم 4%، أما الفئة المتبقية أجابوا السرعة عددهم 1 نسبتهم 2%.

أسئلة حول المهارات المكتسبة من التكوين

جدول رقم (21): يبين التدريب على استعمال أدوات البناء

النسبة %	التكرار	التدريب على استخدام أدوات البناء
44	22	نعم
20	10	لا
36	18	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أغلبهم أجابوا بنعم عددهم 22 شخص نسبتهم 44%، ثم تليه فئة أجابوا ب: أحيانا عددهم 18 شخص نسبتهم 36%، أما الفئة المتبقية أجابوا لا عددهم 10 أشخاص نسبتهم 20%.

جدول رقم (22): يوضح مساهمة التدريب في اكتساب مهارات جديدة

النسبة %	التكرار	اكتساب مهارات جديدة في عملي
88	44	ساعدي
2	1	لم يساعدي
10	5	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أغلبهم أجابوا ساعدي عددهم 44 شخص نسبتهم 88%، ثم تليه فئة أجابوا ب: نوعا ما عددهم 5 أشخاص نسبتهم 10%، أما الفئة المتبقية أجابوا لم يساعدي عددهم 1 شخص نسبتهم 2%.

جدول رقم (23): يبين عدم نجاعة البرنامج التكويني

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة بلم يساعدي هذا راجع إلى
2	1	عدم ملائمة ظروف التكوين
98	49	لم تكن الإجابة بلم يساعدي"
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 49 شخص لم تكن الإجابة بلم يساعدي نسبتهم 98%، و 1 شخص أجاب عدم ملائمة ظروف التكوين نسبه 2%.

جدول رقم (24): يبين مساهمة التكوين في تحسين العمل

النسبة %	التكرار	مساهمة التكوين في تحسين الأداء
90,0	45	نعم
10,0	5	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 45 شخص أجابوا نعم نسبتهم 90%، و 5 أشخاص أجابوا ب: نوعا ما نسبتهم 10%.

جدول رقم (25): يوضح هل التكوين المطبق بالمؤسسة مدروس

النسبة%	التكرار	مدروسة التكوين
90	45	نعم
10	5	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 45 شخص أجابوا نعم نسبتهم 90%، و 5 أشخاص أجابوا ب: نوعا ما نسبتهم 10%.

جدول رقم (26): يبين اقتراحات المال فيما يخص البرامج التكوينية

النسبة%	التكرار	الاقتراحات لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا
24	12	امتنع عن الإجابة
28	14	تطوير آليات وبرامج التكوين
22	11	فتح مجال التكوين في مؤسسات أخرى
12	6	زيادة كفاءة المكونين
14	7	تقليص مدة التكوين
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أكثرهم أجابوا تطوير آليات وبرامج التكوين عددهم 14 شخص بنسبة 28%، ثم تليها فئة أجابوا امتنع عن الإجابة البالغ عددهم 12 شخص بنسبة 24%، وبعدها فئة أجابوا فتح مجال التكوين في مؤسسات أخرى عددهم 11 بنسبة 22%، ثم تأتي فئة أجابوا تقليص مدة التكوين عددهم 7 نسبتهم 14%، أما الفئة المتبقية أجابوا زيادة كفاءة المكونين عددهم 6 نسبتهم 12%.

جدول رقم (27): يوضح نوع التكوين ومدى تقبل العمال له

المجموع		كفاية مدة التكوين						نوع التكوين
		نوعا ما		غير كافية		كافية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
10	5	8	4	2	1	0	0	تطبيقي
90	45	48	24	0	0	42	21	نظري وتطبيقي
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>28</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>المجموع</b>

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27) أن الاتجاه السائد يتمثل في أفراد العينة الذين كان تكوينهم داخل المؤسسة نظري تطبيقي حيث يمثلون نسبة 90% ومن هذه النسبة نجد أن عدد الباحثين الذين قالوا إن مدة تكوينهم كانت كافية عددهم 21 حيث يمثلون نسبة 42% بينما من صرحوا أن المدة كانت كافية نوعا ما نسبتهم 48%، أما في الاتجاه المخالف وهم الباحثين الذين كان تكوينهم تطبيقي فقط ويمثلون نسبة 10%.

ومن خلال المعطيات التي نلاحظها من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد في تكوينها على الجانبين التطبيقي والنظري وهذا ما يجعل العامل يشعر أن مدة تكوينه كانت كافية وهذا راجع لن التكوين التطبيقي النظري يجعل العامل ملم بكافة الظروف والمشاكل التي تواجهه في بيئة العمل.

جدول رقم (28): يوضح تدريب على استعمال أدوات البناء وعلاقتها بتحسين الأداء

المجموع		مساهمة التكوين في تحسين الأداء						نوعا ما
		أحيانا		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
90	45	32	16	18	9	40	20	نعم
10	5	4	2	2	1	4	2	نوعا ما
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>المجموع</b>



من خلال الجدول رقم (28) يتبين لنا أن الاتجاه السائد يتمثل في أفراد العينة الذين يرون أن التدريب على استخدام أدوات البناء يساهم في تحسين الأداء حيث يقدرون بنسبة 90%، ويدعمهم بذلك المبحوثين الذين صرحوا بنوع ما يساعد التدريب على استخدام أدوات البناء في تحسين العمل، بينما لم نجد ولا واحد من المبحوثين من يقول إن التدرّب عليها لا يساعد في تحسين الأداء.

من خلال كل ما قدم يتضح لنا أن التدرّب على استعمال أدوات البناء داخل المؤسسة المقاولاتية ضروري جدا لكافة العمال، سواء كانوا من إداريين أو عمال تنفيذ، حيث أن بيئة العمل تفرض عليهم ذلك.

### الاستنتاج الثاني للفرضية الثانية:

من خلال البيانات السابقة نجد في الجدول رقم (28) الذي يوضح التدرّب على استخدام أدوات البناء ومساهمته في تحسين الأداء، نجد أن التدريب على استخدام أدوات البناء لكافة العاملين تساهم في تحسين الأداء بنسبة 90%، بينما نسبة 10% إجابة ب: نوعا ما ولم نجد من المبحوثين من يقول إن التدريب لم يساعده في تحسين العمل.

كما نجد في الجدول رقم (27) الذي يوضح نوع التكوين وكفاية المدة بالنسبة للعامل، أن أغلب المبحوثين صرحوا أن المدة التكوينية كانت كافية ويمثلون نسبة 90%، بينما نسبة 10% كانت إجابتها أن المدة التكوينية كانت كافية نوعا ما، وهذا ما يوضح لنا أن أغلب المبحوثين كانت مدة تدريبهم كافية وهدد ساعدهم على تحسين أدائهم عن طريق تعرضهم لبرامج تكوينية مزجت بين الجانبين النظري والتطبيقي.

كما نجد في الجدول رقم (34) الذي يوضح ملائمة البرامج التكوينية ومساهمته في تحسين الأداء في العمل نجد أن الأفراد الذين يرون ملائمة البرامج التكوينية بالنسبة لعمالهم يمثلون 90% هذا بدوره دفعهم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في العمل، حيث تمثل نسبة 90% الأفراد الذين يرون أن التكوين ساهم في تحسين أداءهم في العمل.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المناهج المطبقة في التكوين ترفع من أداء العمال في المؤسسة الخاصة، حيث أنه كلما كانت الأساليب المطبقة في التكوين مدروسة وممنهجة تساعد وتساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة.

أسئلة حول أداء العاملين في المؤسسة الخاصة:

جدول رقم (29): يبين رضا الموظف عن عمله

النسبة %	التكرار	الأداء في العمل
70	35	جيد
30	15	متوسط
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 35 شخص أجابوا جيد نسبتهم 70%، و 15 شخص أجابوا متوسط

نسبتهم 30%.

جدول رقم (30): يبين استفادة العامل من جميع البرامج التكوينية

النسبة %	التكرار	الاستفادة من جميع التدريبات والتكوينات لزيادة تحسين عملك في المؤسسة
70	35	نعم
22	11	نوعا ما
8	4	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أغلبهم أجابوا بنعم عددهم 35 شخص نسبتهم 70%، ثم تليه فئة

أجابوا ب: نوعا ما عددهم 11 شخص نسبتهم 22%، أما الفئة المتبقية أجابوا لا عددهم 4 أشخاص نسبتهم

8%.

جدول رقم (31): يبين نتائج التكوين بالنسبة للعمال

النسبة%	التكرار	مخرجات التكوين
60	30	أداء العمل بدقة وإتقان واكتساب مهارات ومعارف
40	20	تعديل السلوك وتجنب الأخطاء
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 30 شخص أجابوا أداء العمل بدقة وإتقان واكتساب مهارات ومعارف نسبتهم 60%، و20 شخص أجابوا تعديل السلوك وتجنب الأخطاء نسبتهم 40%.

جدول رقم (32): يبين ملائمة البرامج التكوينية مع الوظيفة

النسبة%	التكرار	ملائمة البرنامج التكوينية مع متطلبات العمل
88	44	ملائم
6	3	غير ملائم
6	3	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، أن أغلبهم أجابوا ملائم عددهم 44 شخص نسبتهم 88%، ثم تليه فئة أجابوا ب: نوعا ما عددهم 3 نسبتهم 6%، كذلك فئة أجابوا غير ملائم عددهم 3 نسبتهم 6%.

جدول رقم (33): يبين رقي نوعية العمل مع نوع التكوين

النسبة%	التكرار	رقي مستوى العمل مع نوعية التدريب
96	48	نعم
4	2	نوعا ما
100	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا، 48 شخص أجابوا نعم نسبتهم 96%، و3 أشخاص أجابوا ب: نوعا ما نسبتهم 4%.

ومن هذا يتضح لنا ان نوعية البرامج التكوينية تساعد في زيادة وتحسين أداء العمال.

جدول رقم (34): يوضح ملائمة برامج التكوين وعلاقتها بالمساهمة في تحسين الأداء في العمل

المجموع		ملائمة البرامج التكوينية				مساهمة في تحسين العمل
		نوعا ما		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
90	45	0	0	90	45	نعم
10	5	4	2	6	3	نوعا ما
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>

من خلال الجدول رقم (34) يتبين لنا أن الاتجاه السائد يتمثل في المبحوثين الذين يرون أن ملائمة البرامج التكوينية تساهم في تحسين الأداء في العمل بنسبة تقدر ب 90%، ويدعمه في ذلك المبحوثين الذين صرحوا بنوع ما بنسبة تقدر ب 10%، كما أننا لم نجد أيا من المبحوثين صرح أن البرامج التكوينية لا تساعد على تحسين الأداء في العمل.

ومن خلال ما معطيات الجدول يتضح لنا أن للبرامج التكوينية دور كبير في تحسين الأداء داخل المؤسسة حيث أنه كلما كانت البرامج التكوينية بسيطة وفي نفس الوقت ملمة بجميع الجوانب التي والصعوبات التي تواجه العمال يسهل فهمها وتقبلها من طرفهم، وبالتالي عدم الوقوع في الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

جدول رقم (35): يوضح الاستفادة من جميع التدريبات وعلاقتها برقي في العمل

المجموع		الاستفادة من البرامج التكوينية				مخرجات التكوين
		نوعا ما		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
60	30	2	1	58	29	أداء العمل بدقة وإتقان
40	20	2	1	38	19	تعديل السلوك وتجنب الأخطاء
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>

من الجدول رقم (35) يبين لنا أن الاتجاه السائد يمثل أفراد العينة الذين يرون أن عند استفادتهم من البرامج التكوينية داخل المؤسسة أصبحوا يؤدون عملهم بإتقان ودقة واكتسبوا مهارات ومعارف ويمثلون نسبة 60% ويدعمهم بذلك من الباحثين من يرون انه بالاستفادة من البرامج التكوينية عدل سلوكهم داخل بيئة العمل وأصبحوا يتجنبون الأخطاء وهم يمثلون نسبة 40%.

ومن خلال ما تقدم يتضح أن الاستفادة من البرامج التكوينية تجعل العامل يؤدي عمله بإتقان ويكتسب مهارات ومعارف تساعده على أداء عمله كما يدفعه التكوين إلى تجنب الأخطاء وتعديل السلوك.

### الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

من خلال البيانات السابقة نجد في الجدول رقم (35) الذي يوضح استفادة العمال من البرامج التكوينية وعلاقتها بمخرجات التكوين للعمال حيث نلاحظ أن نسبة 96% صرحت إنها استفادة من البرامج التكوينية، هذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة حيث انقسمت هذه النسبة بين من يرون أن التكوين ساعدهم على أداء العمل بدقة وإتقان واكتساب مهارات جديدة ويمثلون 58% وبين من يرون أن البرامج التكوينية جعلتهم يعدلون سلوكهم ويتجنبون الأخطاء في بيئة العمل.

نجد في الجدول رقم (34) الذي يوضح ملائمة البرامج التكوينية ومساهمتها في تحسين الأداء في العمل، نجد أن الأفراد الباحثين الذين صرحوا أن ملائمة البرامج التكوينية تدفعهم لتحسين العمل وزيادة الأداء يمثلون نسبة 96% بينما نجد نسبة 4% لم ينفو فائدة البرامج التكوينية بل صرحوا أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين العمل نوعاً ما.

من خلال كل ما سبق نستنتج أن المهارات المكتسبة من خلال التكوين تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة الخاصة، وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا.

## الاستنتاج العام:

بناء على ما سبق ذكره نحاول أن نقدم الاستنتاج العام الذي أسفر عنه التحليل النظري والدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، فالميدان هو المكان الخصب الذي نستنتج منه الحقائق العلمية، والهدف من هذا البحث هو الإجابة عن التساؤلات الرئيسية التي طرحت في الإشكالية، فمن خلال العمل الميداني توصلنا إلى أدلة تثبت صحة الفرضية العامة القائلة أن لتكوين دور في رفع أداء العاملين في المؤسسة الخاصة، وهذا ما يثبتته الجدول رقم (14) الذي يوضح الأفراد اللذين استفادوا من تكوين مستمر ومدى مساهمة التكوين في أفادتهم بأفكار جديدة، إذ نجد أن أفراد العينة يرون أن التكوين المستمر أفادهم بأفكار جديدة في العمل بنسبة 76%، كما نجد في الجدول رقم (34) الذي يوضح ملائمة البرامج التكوينية ومساهمتها في تحسين العمل، أن أفراد العينة الذين يرون أن ملائمة البرامج التكوينية تساهم في تحسين العمل يمثلون نسبة 90%، كما لاحظنا أيضا في الجدول رقم (35) الذي يبين استفادة العمال من جميع البرامج التدريبية وعلاقتها برقي مستوى العمل، إذ نجد أن 60% من أفراد العينة يرون أن الاستفادة من البرامج التدريبية جعلتهم يقومون بأداء العمل بدقة واثقان واكتسبوا مهارات ومعارف جديدة.

من خلال كل ما سبق يتضح لنا أن لتكوين دور فعال وهام في تحسين أداء العاملين، من خلال اكتشاف مهاراتهم واكتسابهم معلومات جديدة تساعدهم على مواكبة التطور الحاصل في العالم وهذا ما يسمح لها بالمنافسة على الصعيد الداخلي والخارجي.

خاتمة

### خاتمة:

من خلال كل ما تم عرضه يمكننا أن نقول بان لتكوين دور فعال هدفه إكساب الأفراد العاملين الكفاءة اللازمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه، والمساهمة في رفع إنتاجية المؤسسة، ويعتبر تكوين العاملين من بين العمليات الأساسية والنشاطات التي تمارسها الموارد البشرية.

تكمن أهمية العملية التكوينية فيما تلبيه من احتياجات العمال من معارف ومهارات ضرورية لمزاولة أعمالهم المختلفة، إضافة إلى تلبية حاجيات المؤسسة من القوى العاملة المؤهلة والتي تملك الكفاءة لمواكبة التطور التكنولوجي والعلمي الحاصل في العالم.

كما يبرز الهدف الأساسي لتكوين في تنمية المعلومات لدى الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتهم لما يخدم المؤسسة، وهذا الهدف بدوره يعتبر وسيلة لهدف آخر وهو رفع الكفاءة وزيادة فاعلية أدوارهم كما أن التكوين أيضا وسيلة لتحفيز العمال فهو يمنح الفرصة لترقية وتولي مناصب عالية في المؤسسة.

من خلال هذا فان التكوين يعتبر من أولويات كل مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها لتطوير مواردها البشرية من خلال التكوين، كما يجب القيام بعملية التقييم من اجل قياس النتائج المحصل عليها لمعرفة مدى تحقيق العملية التكوينية للأهداف المرجوة منها، وكذا مدى الفاعلية المحققة أثر تحسين الأداء وتطوير الكفاءة.

هكذا نكون قد انتهينا هذا البحث المتواضع الذي يعتبر دراسة جزئية ويحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات المعمقة لتحقيق من صحة نتائجها واستكمال البيانات اللازمة لتوصل إلى التعميمات والتنبؤات الصحيحة في هذا المجال، خاصة في ظل النظام العالمي المتغير ونوع الأساليب التكوينية التي سوف تتبع في المستقبل.



المراجع

### قائمة المراجع:

- احمد ساعاني، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.
- احمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1972.
- احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- احمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- بشير العلاق، أصول الدارة الحديثة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- حيدر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط4، 2011.
- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2007.
- سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر، مصر، 2009.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة والتوزيع والنشر، الأردن، ط1، 2008.
- عبد العزيز صالح بين حيتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، بيروت، 1991.
- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، الأردن، ط1، 2010.
- محمد احمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، دار الناشر زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، عمان، 2010.
- محمد صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد لنشر، ط1، 2004.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العلمية التدريسية، وكالة المطبوعات، الكويت، د ط، 1995.

- موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه لنشر، الجزائر، ط2، 2006.
- نزار عوبي اللبدي تنمية الأداء الوظيفي والإداري: دار دجلة ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2015.
- نوال عبد الكريم الأشهب: إدارة الموارد البشرية، دار المجد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.

### مذكرات:

- برقي حسين، دور التكوين في رفع انتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة بوزريعة، 2002.2003
- بوقطب محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- بوشارب إيمان، التكوين الجامعي بين الاهداف والواقع، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2000.2001
- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 2018.
- شرياف وحيد: الوصول إلى الكفاءات الاستراتيجية عن طريق التكامل الاستراتيجي للتحفيز والتكوين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016
- عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.

### مجالات:

- تعليمية رقم 45 المؤرخة في 2008/12/01، تحدد كفايات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة.
- حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.
- صادق هدى أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، ("المجلة العربية للتدريب") العدد 10، المجلد (5)، 1992.

- عبد الرحمان توفيق، العملية التدريبيه، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، مصر 2002.

### الدراسات الميدانية:

- علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية في محافظة البيرومي عمان) مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد 31، العدد 1، 2009.

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تحية طيبة، أنا طالب في علم الاجتماع التنظيم والعمل، بصدد انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛ يهدف موضوع البحث إلى دراسة استراتيجية التكوين وأثرها على تحسين أداء العاملين، أرجو مساهمتكم الإيجابية على أسئلة هذه الاستمارة ووضع علامة (X) في المستطيل المناسب، أشكركم مسبقاً على مساعدتكم.

I- بيانات عامة:

- 1- السن: [29 - 20]  [39 - 30]  [49 - 40]  [59 - 50]
- 3- الحالة المدنية: - أعزب  - متزوج
- 4- هل لديك أطفال؟ - نعم  - لا
- 5- المستوى التعليمي: - أمي  - ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي
- درست في معهد تكوين مهني
- 6- مدة الخبرة أو العمل في المؤسسة: .....
- 7- ما هي الوظيفة التي تشغلها الآن؟.....
- 8- مكان الإقامة: .....

II- أسئلة حول التكوين المستمر :

- 9- هل حصلت على تكوين في مجال عملك الآن قبل دخولك إلى المؤسسة؟ - نعم تكونت  - لم أتكون
- 10- هل تم تكوينك في المؤسسة التي تعمل فيها الآن قبل مزاولتك العمل؟ - نعم تم تكويني  - لم يتم تكويني
- 11- إن كان نعم كم كانت مدة تكوينك؟ .....
- 12- هل تشعر أنك استفدت بأفكار جديد من خلال عملك في هذه المؤسسة؟

- استفدت  - لم استفد  - استفدت نوعاً ما

- 13- هل عمالك الآن يتطلب تكوين مستمر؟ - نعم يتطلب تكوين مستمر  - لا يتطلب تكوين  - أحيانا

III- أسئلة حول الاساليب المطبقة في التكوين :

- 14- هل التكوين في مؤسستك؟ - نظري  - تطبيقي  - نظري وتطبيقي

- 15- أين كانت عملية التكوين، داخل المؤسسة أو خارجها؟.....

- 16- هل شعرت أن مدة التكوين كانت كافية لاكتساب معارف جديدة؟ - كافية  - غير كافية  - نوعا ما

- 17- هل تعتقد أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟ - له دور مهم  - ليس مهم  - نوعا ما

- 18- حسب رأيك ماهي المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون؟.....

IV- أسئلة حول المهارات المكتسبة من التكوين :

- 19- هل تم تدريبك على استعمال الأدوات التي تستخدمها الآن في ورشة البناء؟ - نعم  - لا  - أحيانا

- 20- هل ساعدك التكوين في اكتساب مهارات جديد في عمالك؟ - ساعدني  - لم يساعدني  - نوعا ما

• في حالة الإجابة بـ "لم يساعدني" هذا راجع إلى:

- عدم وضوح البرنامج التكويني  - عدم ملاءمة ظروف التكوين  - نقص خبرة المكونين

- 21- هل تعتقد أن التكوين ساهم في تحسين أدائك في العمل؟

.....

- 23- حسب رأيك أن هذا التكوين الذي استفدت منه، هل هو مدروس ومخطط له وتحتاجه في الميدان؟

.....  
24- - ماهي اقتراحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا؟  
.....  
.....

V-أسئلة حول أداء العاملين في المؤسسة الخاصة :

25- هل تشعر أن أدائك في العمل؟ - جيد  - متوسط

26- هل استفدت من جميع التدريبات والتكوينات لزيادة تحسين عملك في المؤسسة؟  
.....  
.....

27- هل التكوين الذي استفدت منه جعلتك قادرا على: - أداء العمل بدقة وانتقان واكتساب مهارات ومعارف

- تعديل السلوك وتجنب الأخطاء

28- هل مضمون البرنامج التكويني ملائم لمتطلبات عملك؟ - ملائم  - غير ملائم  - نوعا ما

29- هل ترى أن نوعية العمل الذي تقوم به يرقى لمستوى التدريب الذي استفدت منه؟  
.....  
.....