

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - الطارف-

تحت إشراف الدكتورة :
بوغراف حنان

إعداد الطالب(ة):
حدادي أميمة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد	استاذ محاضر -أ-	د. زويطي سارة
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد	استاذ محاضر -أ-	د. بوغراف حنان
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد	استاذ محاضر -أ-	د. بن حمزة حورية

السنة الجامعية : 2020 / 2019 م



شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تفكروا"

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل ، وعملاً بقول رسول الله

– صلى الله عليه وسلم –

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

اتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان :

إلى الوالدين الكريمين على مجهوداتهم الجبارة من اجل الوصول

إلى هذه المرحلة .

إلى الاساتذة الكرام وعلى رأسهم الاستاذة المشرفة الدكتورة:

" **بوغراف حنان** "

التي كانت في توجيهنا صائبة في بناء موضوع المذكرة وكانت لنا

سنداً ودعماً لمجهوداتنا ولها اثر بالغ في إنجاز هذا البحث ونأمل

من الله أن يجعله ضحراً لأهل العلم والمعرفة .

إلى عمال المؤسسة سونلغاز على إعطائنا المعلومات

والتوجيهات .

كما اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان ليعوناً وسنداً في كلِّ

صغيرة وكبيرة وجزاه الله خيراً .

لهدياء

رفعت قبعتي مودعاً لسنين التي مضت فالحمد لله الذي
بنعمته تتم الصالحات ، فبعد مسيرة دراسية حملت في
طيبتها الكثير من الصعوبات اليوم نقطف ثمرها ، وأتقدم
لإهداء عملي لمن كانوا سنداً لي في الحياة .
أهدي تخرجي إلى أعلى ما أملك ، إلى من حصدوا
الأشواك عن دربي ليمهدوا لي طريق العلم ولمن
أرضعوني الحب والحنان وبلسم الشفاء وقررة عيني
وفؤادي : والداي العزيزان :

**** السبتي ** ** جهيدة ****

أدام الله وأطال في عمركما وجعلكما نور يضيء شموع
حياتي .

إلى من ساندوني وتحلو معهم الحياة أخواتي وإخواني :

أميرة (كتكوتة) ، سناء ، هشام ، وليد ، فاتح

حفظكم الله ، ودمتم في رعايته والى أخي عاطف وسعيد

رحمهم الله وجعل قبرهم روضة من رياض الجنة ، وإلى

الكتاكت الصغار : **نواف ، عبد الباري ، يانيس عبد**

البديع ، إيلين ميار رعاكم الله .

إلى من جمعني بهم منبر العلم والصدقة الذين أكن

لهم أسمى عبارات المحبة صديقاتي : **شيماء ، رزيقة ،**

زينب ، روميضاء ... وأدام الله صداقتنا .

قال الله : " قل له موسى هل اتبعك علي أن تعلمن مما

علمت رشداً " [الكهف : الآية : 66]

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ،حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري وترفع به راية التحدي لأجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي ،وذلك برفع كفاءة العاملين ومهاراتهم حيث تتمكن المؤسسة من تحسين أداء عمالها والمحافظة على جودتها من جهة وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقية المهنية والاجتماعية .

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال وعاملات مؤسسة سونلغاز ،واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي قصد الإجابة على الاشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات ،ولأجل ذلك قمنا بإعداد استمارة تشمل عينة من عمال مؤسسة سونلغاز،فكان عدد الاستمارات الموزعة 20 استمارة ،قمنا بإفراغها في جداول بغية تحليلها .

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي تتبناها شركة سونلغاز في تحسين أداء موردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التكوين ، الأداء ، تحسين أداء العاملين .

: Summary

This study aims to highlight the importance and role of training in improving the performance of employees within the organization, as training is one of the most important means contributing to the advancement of the human element and raising the flag of challenge in order to keep pace with scientific and technological progress, by raising the efficiency and skills of workers so that the institution can improve the performance of its workers and maintain On the one hand, its quality, as well as providing opportunities for its workers to enable them to improve their scientific and professional level, which qualifies them for professional and social promotion.

On this basis, we conducted a field study on a sample of the study population represented by a group of workers from Sonelgaz Corporation. This study relied on a descriptive approach in order to answer the problem posed and ensure the correctness of the hypotheses, and for that we prepared a form that includes a sample of Sonelgaz workers. The number of distributed forms is 20 forms, which we have emptied into tables in order to analyze them.

By analyzing the obtained results, it becomes clear to us the importance and effectiveness of the formative process adopted by Sonelgaz in improving the performance of its human resource, which necessarily leads to improving and increasing the productivity of the organization.

Key words: composition, performance, employee performance improvement.

فهرس المحتويات

البسمة

شكر وعران

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ مقدمة

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

04	تمهيد
05	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي
05	المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع
06	المطلب الثاني : الإشكالية
07	المطلب الثالث : الفرضيات
07	المطلب الرابع : أهداف وأهمية الدراسة
09	المطلب الخامس : تحديد مفاهيم الدراسة
15	المطلب السادس : المقاربة السوسولوجية
21	المطلب السابع : الدراسات السابقة
27	المبحث الثاني : الأسس المنهجية للدراسة
27	المطلب الأول : المنهج المستخدم
28	المطلب الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الثالث : كيفية اختيار العينة ومجالات الدراسة

31	المطلب الرابع : مجالات الدراسة
34	خلاصة

الفصل الثاني : التكوين

36	تمهيد
37	المبحث الأول : مفهوم التكوين
37	المطلب الأول : التطور التاريخي للتكوين
38	المطلب الثاني : مفهوم التكوين
39	المطلب الثالث : بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين
42	المطلب الرابع : خصائص التكوين
44	المطلب الخامس : أهمية التكوين
46	المطلب السادس : مبادئ التكوين
46	المطلب السابع : أهداف التكوين
49	المبحث الثاني : أساسيات حول التكوين
49	المطلب الأول : أساليب التكوين
50	المطلب الثاني : أنواع التكوين
52	المطلب الثالث : خطة التكوين
53	المطلب الرابع : مشروع التكوين
54	المطلب الخامس : تصميم البرامج التكوينية
57	المطلب السادس : مزايا التكوين
58	المطلب السابع : مشكلات ومعوقات التكوين
59	المطلب الثامن : أهم النظريات المفسرة للتكوين
64	خلاصة

الفصل الثالث : الأداء

66	تمهيد
67	المبحث الأول : مفهوم الأداء

67	المطلب الأول : مفهوم الأداء.....
68	المطلب الثاني : مكونات الأداء
69	المطلب الثالث : محددات الأداء
70	المطلب الرابع : أنواع الأداء.....
72	المطلب الخامس : معوقات الأداء
74	المبحث الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين
74	المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين
77	المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم أداء العاملين
78	المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين
79	المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة
81	خلاصة

الفصل الرابع : تفرغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات

83	تمهيد
84	المبحث الأول : تفرغ البيانات في جداول
84	المطلب الأول : تفرغ البيانات الأولية في جداول.....
86	المطلب الثاني : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى.....
93	المطلب الثالث : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
100	المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات
100	المطلب الأول : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى
102	المطلب الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية
105	النتائج العامة للدراسة
106	خاتمة
107	التوصيات والاقتراحات
109	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
85	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدراسي التعليمي	03
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
86	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	05
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير وضع البرامج التكوينية للموظفين	06
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل تحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة من أجل ترقية	07
87	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخضوع للتكوين	08
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع التكوين	09
89	توزيع أفراد العينة حسب استئزام الخضوع للتكوين داخل المؤسسة	10
89	توزيع أفراد العينة حسب تقييم مدير المؤسسة للعمال	11
90	توزيع أفراد العينة حسب استعداد العامل للتكوين	12
90	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشارك فيها خلال المسار المهني	13
91	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت نوعية التكوين مناسبة للعنوان	14
91	توزيع أفراد العينة حسب تحفيز التكوين للارتقاء والتدرج في منصب عملي	15

92	توزيع أفراد العينة حسب هدف قيامهم بالتكوين داخل المؤسسة	16
93	توزيع أفراد العينة حسب اختيار ما إذا كان التكوين قد حسن وطور من معارفهم	17
93	توزيع أفراد العينة حسب إدراك الأخطاء المرتبطة بالعمل	18
94	توزيع أفراد العينة حسب التعرض لبعض الانتقادات أثناء القيام بخطأ في المهنة	19
95	توزيع أفراد العينة حسب القدرة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة	20
95	توزيع أفراد العينة حسب التعرض للصعوبات والمشاكل خلال عملية التكوين	21
96	توزيع أفراد العينة حسب فئة العمال الذين هم بحاجة للتكوين	22
97	توزيع أفراد العينة حسب ترك مدير المؤسسة مجالاً للموظفين لحل مشاكلهم والأخطاء التي يقومون بها	23
98	توزيع أفراد العينة حسب إتاحة المدير أكبر قدرة من الحرية للعمال لتجديد معلومات وممارسة نشاطاتهم	24
98	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الدورات التكوينية تهدف إلى تجديد المعلومات	25



مقدمة

مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الأساسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات ولهذا أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات ، مما أدى إلى احتضان القدرات الفكرية والمعرفية والإبداعية في ظل تطوير والرفع من أداء العنصر البشري وتحقيق فاعلية الأداء ورفع باستمرار ، وهذا لن يأتي إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية ، ولهذا تعتبر عملية سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشهد تطوراً سريعاً ومتلاحقاً في مختلف الميادين .

فالتكوين هو أحد المقومات الأساسية وعامل مهم للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع ورفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة من خلال رفع كفاءة العاملين ومهاراتهم لكي تتمكن المؤسسة من تنمية مهارات الأفراد لتحسين أداء عمالها من جهة وتنمية مردود المؤسسة ورفع إنتاجيتها من جهة أخرى ، وبالتالي يعتبر التكوين ضروري ومهم في مجال تحقيق الأهداف المرجوة والقدرة على عرض الأفراد الأكفاء والمهارة مما يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة كذلك توفير الدافع الذاتي لدى العامل من أجل اكتسابه لمعلومات ومعارف ومهارات ، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين والعمال وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد وتوعيتهم على اكتساب القدرة على البحث في شتى مجالات العمل .

وعليه قد ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز -ولاية الطارف- ولذلك قد تم تقسيم هذه الدراسة إلى 04 فصول :

الفصل الأول : ويتضمن مبحثين تناول المبحث الأول الإطار العام للدراسة من خلال ذكر أسباب اختيار موضوع ،عرض الاشكالية بتحديدھا وذكر تساؤلاتھا ،ثم صياغة الفرضيات ،مع ذكر أهمية وأهداف الدراسة مع تحديد أهم المفاهيم المقدمة في الدراسة إلى جانب عرض لأهم النظريات التي تنطبق مع موضوع دراستنا وأخيراً التطرق للدراسات السابقة والتعقيب عليها ،في حين المبحث الثاني تناولنا فيه الأسس المنهجية للدراسة.

الفصل الثاني : يتعلق بالتكوين وتم التطرق فيه إلى المبحث الأول ،والذي يتضمن مفهوم التكوين في حين المبحث الثاني يتضمن أساسيات حوّل التكوين .

الفصل الثالث : ويتعلق بالأداء حيث يتكون من مبحثين يتناول المبحث الأول مفهوم الأداء في حين المبحث الثاني تناول مفهوم تقييم أداء العاملين .

الفصل الرابع : والأخير وتضمن تفريغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات والنتائج العامة للدراسة ثم الوصول إلى خاتمة وأخيرا قائمة المراجع .

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

• المبحث الأول : الإطار المفاهيمي

المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني : الإشكالية

المطلب الثالث : الفرضيات

المطلب الرابع : أهداف وأهمية الدراسة

المطلب الخامس : تحديد مفاهيم الدراسة

المطلب السادس : المقاربة السوسولوجية

المطلب السابع : الدراسات السابقة

• المبحث الثاني : الأسس المنهجية

المطلب الأول : المنهج المستخدم

المطلب الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة

1. الملاحظة

2. المقابلة

3. الاستمارة

المطلب الثالث : كيفية اختيار العينة

المطلب الرابع : مجالات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

إنّ أي موضوع يحتاج إلى وضع خطة منهجية متبعة ،فكلما استند أي موضوع على منهجية مناسبة كلما ساعد ذلك على وضوحه ودقته ومنه الوصول إلى نتيجة ،ومن خلال فصلنا "الإطار المنهجي للدراسة" سنعرض فيه : أسباب اختيار الموضوع ثم نحدد الإشكالية من أجل توضيح التساؤلات التي ينبغي الإجابة عنها وأيضا سنتطرق إلى عرض أهمية هذا الموضوع والأهداف التي نسعى إلى الوصول إليها ،ثم يتم تحديد المفاهيم والمقاربة السوسيولوجية للتعرف على النظرية التي تتطابق مع موضوعنا وأخيراً تبني دراسات سابقة مطابقة أو مشابهة للموضوع .

أما في المبحث الثاني حيث تم التطرق إلى الاسس المنهجية والتي سنتناول من خلالها المنهج المستخدم والأدوات والتقنيات المستخدمة كالملاحظة ،مقابلة ،استمارة المقابلة ،وأخيراً كيفية اختيار العينة ومجالات الدراسة .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي

المطلب الأول : أسباب اختيار الموضوع

لكل موضوع أو بحث علمي مجموعة من الأسباب تدفع بالباحث لدراسة هذا الموضوع ،ومن بين

الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر ما يلي :

- إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل ؛
- الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع التكوين ومعرفة واقع هذه العملية في المؤسسات ؛
- عملية التكوين تعتبر من أهم الموضوعات ضمن تخصصي تنظيم وعمل ؛
- محاولة التعرف على مدى تأثير عملية التكوين على أداء العاملين في المؤسسة ؛
- وفرة المراجع والدراسات التي اهتمت بموضوع التكوين ؛
- قابلية الموضوع " دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة " للبحث والدراسة ؛
- محاولة التعرف على كيفية تكوين العاملين في المؤسسة ؛
- تحليل ودراسة أثر ودور التكوين على أداء الفرد العامل في المؤسسة ؛
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع " دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة " للباحثين ،ومن تم إثراء المكتبة ببحث يكون دعماً لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.

المطلب الثاني : الإشكالية

شهد العالم تطورات كبيرة ومهمة خاصة في المؤسسات كوّنّها متنوعة في شتى مجالاتها ،أنشطتها انتاجيتها ،فالمؤسسة هي تلك الوحدة الاقتصادية أو الهيكل الاجتماعي والاقتصادي الذي يتجمع فيه الأفراد ويعملون بطريقة منظمة ،باعتبارها تجمع سلمي الأشخاص تتمتع بالاستقلالية في القرار فكل مؤسسة أهداف محددة ومسطرة ومجموعة من قواعد ،أسس ،قيم معايير ،أنظمة ،أنشطة خاصة بها تتماشى مع تطمح إليه هذه الأخيرة .

في حين يعد العنصر البشري المؤشر المميز للمؤسسة الناجحة وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات ببذل قصارى جهدها لجلب أحسن المهارات البشرية من أجل انتقائها واختيارها وتكوينها وتدريبها بغرض الحفاظ عليها في ظل التحديات الجديدة ،وذلك من أجل التسيير الحسن للمؤسسة والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية خاصة مع التطور التكنولوجي في شتى المجالات وعلى هذا الأساس اعطت المؤسسات اليوم عملية باعتبارها أحد المقومات الأساسية داخل المؤسسة والذي يمثل في التكوين .

حيث يعد التكوين من أهم العوامل التي بواسطته يتم النهوض بالعامل أو العنصر البشري وهو عملية منظمة ومستمرة وأداء لازم لأداء عمل أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً ،فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية رفع الانتاجية وتحسين أساليب العمل من خلال إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم ،وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء عاملها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها .

فعملية تقييم أداء العاملين من أنجح الطرق التي تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أداء مرغوب فيه باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين الانتاجية وتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات لحاصلة في كافة الميادين والمجالات ،ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل المركزي التالي:

✓ هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

✓ هل للتكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة ؟

✓ هل التكوين لتجديد المعلومات دور في قلّة الأخطاء المهنية للعاملين داخل المؤسسة ؟

المطلب الثالث : بناء الفرضيات

1. الفرضية العامة :

▪ للتكوين دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .

2. الفرضيات الجزئية :

1- للتكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة .

2- للتكوين من أجل تجديد المعلومات دور في قلّة الأخطاء المهنية للعاملين داخل المؤسسة .

المطلب الرابع : أهداف وأهمية الدراسة

1. أهداف الدراسة :

في كلّ دراسة توجد مجموعة من الأهداف التي تدفع بالباحث لدراسة موضوع ما ،ومن بين

الاهداف التي نريد تحقيقها من خلال دراستنا نذكر منها ما يلي :

▪ توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة ؛

- تسليط الضوء على موضوع التكوين وأهميته بالنسبة لأداء العاملين داخل المؤسسة ؛
- إبراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ؛
- إبراز البعد الاستراتيجي لتكوين العمال في المؤسسات ؛
- بيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة ؛
- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف على وضع التكوين في المؤسسة الجزائرية؛
- تقييم عملية التكوين والأداء في المؤسسة ؛
- الخروج بنتائج تساعد مسيري المؤسسات بتطبيق استراتيجية التكوين على العامل ؛
- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين داخل المؤسسات بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري في المؤسسات.

2. أهمية الدراسة :

يعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تهتم بالعنصر البشري لما يلعبه هذا الأخير من دور فعال في عملية التنمية ولعل من هذا المنطلق بالذات تبرز أهمية الدراسة من خلال توجه التكوين إلى العنصر الحساس عن طريق التعليم والتكوين المستمر، ولهذا يعد التكوين واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا والتحكم فيها، بحيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وإخضاع

الظاهرة للقياس الكمي باعتبارها موجودة بالفعل، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في رفع كفاءة العاملين ورفع مؤهلاتهم وتحديد معلومات ومعارف العامل وتعديل سلوكه، واتجاهاته وأدائه، وهذا ما يؤدي اعطاء صورة شاملة وواقعية على التكوين وعلى أداء العامل .

المطلب الخامس : تحديد مفاهيم الدراسة

1. تحديد مفهوم التكوين

أ/ تعريف التكوين اللّغة : من الفعل كَوّن أي شكل بمعنى أخرجته من العدم إلى الوجود، وهو يأتي بعدة معاني، والتكوين كمصطلح لغوي التشكيل، بمعنى إحداث سلسلة من التغييرات وفق نسق معين من أجل تغيير الحالة القائمة إلى حالة متوقعة مسبقاً.¹

ب/ تعريف التكوين اصطلاحاً :

• تعريف بوتارف: التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية الوظيفية أو المهنية، وهدفه اكتساب المهارات والمعارف لمعرفة مستوى كفاءته في الأداء بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتراوح فيها الكفاءات والمعارف والسلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح.²

¹ ابن منظور . لسان العرب . المجلد 03 ، ط1، لبنان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 2008، ص 238.

² غربي ، علي ، وآخرون . تنمية الموارد البشرية . عين مليلة : الجزائر ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص

• تعريف سهيلة عباسي وعلي علي : على أنه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب العمال المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات العمال في التصرف نحو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة : ¹

✓ تعريف محمد عبد الباقي : عرفه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.²

✓ كما يعرفه أيضا : على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد العمال بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العمال في العمل .³

ج/ تعريف التكوين إجرائيا : التكوين هو عبارة عن عملية أو وسيلة يتم من خلالها اكتساب مهارات ومعارف وكفاءات وخبرات التي يحتاج لها الفرد من أجل رفع مستواه من الناحية العلمية أو المهنية ، مما يساعد العمال أو الموظفين على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم .

2. تحديد مفهوم الأداء :

أ/ تعريف الأداء لغة : يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى الشيء أو وصلة ، والاسم الأداء : أدى الأمانة وأدى الشيء قام به .⁴

¹ عباس سهيلة ، وعلي علي . إدارة الموارد البشرية . ط3، الأردن : دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 107.

² محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . مصر : دار الكتب الجامعية ، 2000 ، ص 69.

³ محمد عبد الباقي ، صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

⁴ ابن منظور . لسان العرب . المجلد 10، بيروت : دار المعارف ، دس، ص 442.

✓ كما عرف في معجم الطلاب الوسيط : الأداء بمعنى أدى أو تأدية دينه قضاءه والشئ أوصله إلى أهله.¹

ب/ تعريف الأداء اصطلاحًا : عرّفه حسن راوية بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الحقيقة التي يحقق أو يشيع 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.²

✓ أما ظاهر محمود كлада : عرّف الأداء على أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.³

✓ وفي تعريف آخر للأداء : فإن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.⁴

ج/ تعريف الأداء إجرائيا : يعد الأداء هو تلك العملية والأنشطة والمهام التي يزاولها العامل داخل المؤسسة وما يحققه من نتائج فعلية في مجال عمله بنجاح ،من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

¹ كريم سيدة ، محمد محمود . معجم الطلاب الوسيط . ط1، بيروت : دار الكتب العلمية ، 2006 ، ص 12.
² راوية ، محمد حسن . إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ، دس ، ص 216.
³ كлада ظاهر ، محمود . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع ، دس ، ص 242.
⁴ مزهود ، عبد المالك . الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم . مجلة العلوم الانسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، (نوفمبر 2001) ، ص 86.

3. تحديد مفهوم تحسين الأداء :

أ/ تعريف تحسين الأداء اصطلاحاً : يعرف تحسين الأداء أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.¹

✓ وفي تعريف آخر لتحسين الأداء : فإن هذه الفكرة تقوم على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتي قد تعود إلى أي عنصر من العناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط .²

ب/ تعريف تحسين الأداء إجرائياً : إنّ تحسين الأداء هو مصطلح مهم يعتمد على العمليات والاستخدام الأمثل للموارد من أجل الوصول بالأداء إلى حد معين من الإنتاجية وتحقيق هدف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

4. تحديد مفهوم التكوين للترقية :

أ/ تحديد مفهوم الترقية اصطلاحاً : هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من مركزه الحالي من حيث السلطة والمسؤولية .³

أما معجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية، هي نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية كما يرى أيضاً أن الترقية هي اسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من

¹ الخزامي ، أحمد ، عبد الحكيم ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج3، القاهرة : مكتبة ابن سينا ، 1995 ، ص 11.

² السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 177.

³ مصلح ، صالح . الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية . انجليزي - عربي ، ط1، الرياض : دار عالم الكتب ، 1996 ، ص 29.

وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية .

ب/ مفهوم التكوين للترقية اصطلاحًا : وهذا عن طريق إعداد الفرد إعدادًا جيد لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد باكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة¹.

وهو إعادة الفرد وتكوينه على الطرقات والمهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها، كترقية العامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية ألا بد من تكوينه وتدريبه².

ج/ مفهوم التكوين للترقية إجرائيًا : إنَّ التكوين للترقية هو ذلك المفهوم الذي يقوم على ترقية العامل من وظيفة لأخرى ومن منصب إلى منصب من أجل سد الثغرات في المهارات والمعارف من أجل الارتقاء إلى منصب أعلى في التنظيم الإداري الخاص بالمؤسسة، فالعامل عند انتقاله من منصب إلى آخر لا بد من أن يخضع إلى تكوين.

5. تحديد مفهوم الانضباط :

أ/ مفهوم الانضباط اصطلاحًا : يعرفه " راوية " هو السلوك أو التصرف التلقائي للفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين والتعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية والتلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع³.

¹ بدوي ، أحمد زكي . معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت : مكتبة لبنان ، 1978 ، ص 333.

² الطعاني ، أحمد حسن . التدريب (مفهومه ، فعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها) . ط1، الأردن : دار الشروق

للنشر والتوزيع ، جامعة مؤتة ، 2007، ص 19

³ راوية حسن . السلوك في المنظمات . الاسكندرية : دار الجامعة ، 2011، ص 67

كما يعرفه " السكارنة " الانضباط هو الحزم في تنظيم الأمور بمعنى ،اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها ،سواء في الأوقات أو التصرفات ،أو في الشكل أو في التعامل مع جميع المستويات .¹

ب/ مفهوم الانضباط اجرائيا : يعد الانضباط هو ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد أو العامل داخل مؤسسته بناء على تعليمات وأنظمة وقوانين التي وضعتها المؤسسة ،وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن الانضباط هو خضوع والتزام العمال للمهام والوظائف والقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة .

6. تحديد مفهوم التكوين لتجديد المعلومات :

أ/ مفهوم التكوين لتجديد المعلومات اصطلاحًا : حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ،يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تدخل المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور وحفظ المستندات ،يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .²

ب/ مفهوم التكوين لتجديد المعلومات إجرائيا : يعرف التكوين من أجل التجديد في المعارف على أنه تكوين هادف ويتميز باكتساب معارف جديدة خاصة عند إدخال التكنولوجيا لأن هذه الأخيرة تستوجب أنظمة جديدة خاصة في المنظمة وعلى هذا الأساس يتم تكوين الأفراد جيدا ،ويصبح من الضروري تقديم تكوين جيد يحسن من مهام الأفراد أو العمال داخل المؤسسة.

¹ السكارنة، بلال خلق . الفساد الإداري . عمان : دار وائل ، 2011 ، ص 448.

² ماهر أحمد . إدارة الموارد البشرية . مصر : دار الجامعية ، 2003، ص 69.

7. تحديد مفهوم الاخطاء المهنية :

أ/ مفهوم الأخطاء المهنية اصطلاحاً : تعرّف على أنها كلّ تقصير في الواجبات المهنية وكلّ فعل أو امتناع عن فعل يأتيه الموظف بإرادته ،ويكون من شأنه الإخلال بواجبه الوظيفي .¹

ب/ مفهوم الأخطاء المهنية إجرائياً : تعد الأخطاء المهنية هي تلك الأخطاء التي تصدر عن العامل في مؤسسته وغالبا ما يتعرض لها كالتقصير ،الإهمال ،عدم الانتباه ،عدم مراعاة القوانين ... الخ ،فعندما يرتكب العامل أخطاء مهنية فإن هذه الأخيرة تعيق نشاط وأداء المؤسسة ممّا يرجع على العامل والمؤسسة بالسلب .

المطلب السادس : المقاربة السوسولوجية

تحتل النظرية العلمية مكانة مميزة في أي بحث علمي سواء كان هذا البحث يدخل ضمن الدراسات العلمية أو الاجتماعية ،وتعرف النظرية على أنها : هي ذلك الإطار التصوري الملائم لتفسير الظواهر والمواضيع لتصبح مفهومه من خلال هذا الإطار والتوجيه النظري ،كما أنها تعرف في أبسط معابنتها بأنها : مجموعة من المصطلحات والتعريفات والافتراضات لها علاقة ببعضها البعض والتي تقترح رؤية منظمة للظاهرة ،وذلك يهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها .²

وبما أن المقاربة النظرية تختلف حسب طبيعة الموضوع فقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى جملة من الأطر .

¹ حكيم سليم . سلطة تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري . مصر : دار الجامعة الجديدة ، 2011 ، ص 70 .

² وشنان حكيمة ، النظرية العلمية وعلاقتها بالبحث العلمي (البحث الاجتماعي نموذجاً) . مجلة أفان للعلوم ، جامعة سكيكدة ، العدد السابع ، 2017 ، ص 266 .

1. التفاعلية الرمزية :

تهتم التفاعلية الرمزية بدرجة أكبر من الاتجاهات النظرية الأخرى بالفرد الفاعل المبدع، وقد تطورت التفاعلية الرمزية منذ " ميد " على يد العديد من الكتاب وأصبحت نداءً رئيسياً للاتجاه الوظيفي في الولايات المتحدة، وقد انبثقت التفاعلية الرمزية شأنها في ذلك شأن البنيوية من الاهتمام باللّغة إلا أن " ميد " طورها في اتجاه مختلف .¹

ويرى أنصار التفاعلية الرمزية أن جميع صور التفاعل بين الأفراد تتضمن تبادلاً للرموز فعندما تتفاعل مع الآخرين نبحث دومًا عن مفاتيح حول أنسب أنماط السلوك في السياق الذي يحدث فيه التفاعل، وعن مفاتيح حول كيفية تفسير ما يقصده الآخرون، وتلقت التفاعلية الرمزية انتباهنا إلى تفاصيل التفاعل بين الأشخاص، وكيفية استخدام هذه التفاصيل في فهم ما يقوله الآخرون ويفعلونه .²

أهتم أصحاب هذه النظرية بعملية التفاعل حيث أنها تقوم على : اللّغة، الرموز، وعلى هذا الأساس تم تطبيقها على موضوع دراستنا لأن العامل داخل المؤسسة يستخدم رموز، إشارات، ويتفاعل مع غيره، فعندما يتعرض العامل للتكوين فإنه سيتفاعل مع باقي العمال مما يساهم ذلك في قدرة العامل على تحميل معاني، أفكار، معلومات، يمكن نقلها لغيره، كذلك يستخدم اللّغة على اعتبار أنها وسيلة أو همزة وصل تواصلية من خلالها يمكن فهم الآخر .

¹ خلف، عبد الجواد، مصطفى . نظرية علم اجتماع المعاصر . ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009، ص 483.

² نفس المرجع ، ص 484.

إذن يمكن القول بأنه عندما تطبق المؤسسة لعملية التكوين للعمال، فإن هذا يسمح لهم بتكوين علاقات جيدة هذه الأخيرة تسمع بتحقيق أداء فعّال، وهذا ما يجعل وجود التبادل والتواصل، اللّغة وكذلك الرموز ضرورة ملحة خلال التكوين يحتاجها العامل من أجل فهم الآخرين.

2. نظرية التكوين الإداري لهنري فايول :

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً¹.

كما ركز فايول على استخلاص بعض المبادئ العامة التي يمكن الاستعانة بها صياغة نظرية الإدارة، ثم تكوين الأعضاء على تطبيقها وممارستها الفعلية وهكذا يتعين دراسة نظرية الإدارة في ضوء الأنشطة الرئيسية والوظائف التي يؤديها الإداريون سواء تعلق بالخطيط أو التنسيق أو المراقبة بالإضافة إلى أساليب فنية وإجرائية التي تستخدم في ممارسة الإدارية².

بناءً على العرض السابق لنظرية التكوين الإداري عند " هنري فايول " فإنه يمكن القول بأن لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا المتمثلة في دراسة التكوين والأداء حيث أن التكوين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء ونرى أن فايول قد ركز على ضرورة التكوين للمدراء والعمال خاصة، وذلك من أجل رفع وتدعيم قدراتهم وكفاءاتهم واكتسابهم لمعارف جديدة ومهارات متنوعة، وهذا لا يكون إلا من خلال التكوين الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يجب تطبيقها في المؤسسات لأنه عنصر فعال في تحسين أداء العمال ويزيد من انتمائهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أحسن إنتاجية للمؤسسة .

¹ محمد، علي محمد . علم الاجتماع التنظيم . ج1. الاسكندرية : دار المكتبة الجامعية ، 1982، ص 132.
² السامرالي طارق عبد الحميد . الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق . ط1. الاسكندرية : دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2017، ص 136.

3. نظرية العلاقات الإنسانية :

إنّ أساس هذه النظرية هو أنّ عبء الاهتمام بالعاملين يقع على المديرين في منظمات الأعمال بشكل أكثر فعالية من أجل رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج وأفضل الإيرادات، إنّ الإنسان قد جُبل أصلاً متعاوناً بطبيعته كما جاء في علم الأنتروبولوجيا ،وعنده قدرات كامنة وكافية لفهم وتدبير العلاقات مع الآخرين وعليه أصبح قادراً على التميز بين ما هو صالح وغيره .¹

وتعتبر نظرية العلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم غير أن أسلوبها يبني على تلبية احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية إلى جانب الاحتياجات المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات التكيف والرخاء .²

إنّ هذه النظرية أعطت أهمية للعلاقات التي تتكون بين العمال داخل المؤسسة أثناء ممارستهم لمهنة ما فالعامل عندما يقوم بعملية التكوين تنتج عنها علاقات جديدة بين العاملين ،وفيما بينهم وبين العمال ورؤساءهم من جهة أخرى يكون أساسها : الاحترام ،المودة والتعاون والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة كما وجب أنّ يتوفر للعامل المكوّن المناخ الملائم في مكان عمله من أجل تحقيق أداء فعال ،وبالتالي الكشف عن أفضل الطاقات وتحقيق أفضل رضا للعاملين نحو بعضهم البعض ونحو العمل والتكوين خاصة.

¹ الزغبى علي فلاح، والعنزي عادل عبد الله . الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2017، ص 110.

² عكاشة، محمود فتحي . علم النفس الصناعي. مصر : مطبعة الجمهورية ، 1999، ص 65.

4. نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو :

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها " لإبراهام ماسلو " من أكثر النظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه " فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن .¹

يرى ماسلو أنّ اثبات الذات تمثل : " رغبة الفرد المتناهية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه " .²

إنّ نظرية الحاجات لماسلو اهتمت بدراسة الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية، فالإنسان لا يتحرك إلا بدافع، وهذا ما يمكن تطبيقه على العاملين داخل المؤسسة، فالعامل بحاجة للتكوين باعتباره الدافع الذي ينمي ويحسن من أداء العامل داخل المؤسسة مما يجعل هذا الأخير أكثر قدرة على انجاز مهامه ويزيد من ثقته بنفسه من جهة ونمو المهارات والمعارف من جهة أخرى .

5. نظرية الإدارة العلمية " فريدريك تايلور " :

يعتبر تايلور هو الأب للإدارة العلمية، وتقوم هذه النظرية على الفكر التالية : أن هناك طريقة نظامية وقياسية واحدة لأداء كل عمل، وعلى هذه الطريقة يجب أن يتدرب العامل لزيادة الانتاج مع

¹ سيد الهواري . الإدارة والأصول العلمية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1976 ، ص 30.4 .

² غربي، علي . تنمية الموارد البشرية . قسنطينة : منشورات جامعة منتوري ، 2004، ص 84.

استعداد كل ما يعيق ذلك العمل ،ومن العوامل التي أدت إلى نشوء المدرسة الإدارية العلمية هي الحاجة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسينها والحاجة إلى زيادة كفاءة إدارة أعمال العاملين في ظل قلة الأيدي العاملة الماهرة .¹

كما دعى تاييلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين ،فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولين عن التنفيذ ،حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه ،فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال .²

كما أنّ تاييلور اعتبر التدريب هام في الإدارة ،حيث يؤكد على أن : " العامل لن ينتج الطاقة المطلوبة منه ،إلا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل ،ومنه فإن تدريب العامل وتطوره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل ."³

اهتمت هذه النظرية بوظائف الافراد واعتبارها أساس لتحقيق الفعالية من خلال البحث على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل ورفع الكفاءة أو الأداء ،وهذا لا يتم إلا من خلال التكوين الذي اعتبره تاييلور عامل مهم في اختيار العمال وتدريبهم (تكوينهم) على عملهم لاكتسابهم مهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز للعمال .

¹ الزغبى على، فلاح ،والعزبي ،عبد الله . الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال . مرجع سابق ، ص 105.

² صلاح الدين، عبد الباقي . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 ، ص 23.

³ مرجع نفسه .

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بالعاملين من خلال عامل الأجر وتثمين التكوين باعتباره أداة فعالة لتحقيق المردودية، ومنه كلما أدى العامل مهامه ولقي التحفيز والتشجيع فإن أدائه للمهام الموكلة إليه تتجز بدقة مما يجعل عملية تدريب وتكوين العمال ضرورة ملحة تسعى لها كل المؤسسات وخاصة الإدارات في تطبيقها.

المطلب السابع : الدراسات السابقة

1-دراسة عربية :

1.دراسة عوض الله محمد علي محمد:¹ وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة " الماجستير " في إدارة الأعمال بعنوان " دور التدريب في أداء العاملين " حيث انطلق من السؤال المركزي التالي : هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين ؟ ، وتنتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

- 1) هل توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني ؟
- 2) هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني ؟
- 3) هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بينك فيصل الإسلامي السوداني ؟

في دراسته الميدانية اعتمد على المنهج : التاريخي ،دراسة حالة ،وصفي ،المنهج الإحصائي واستخدم أدوات : الإستبيان ،الملاحظة ،مقابلات شخصية على عينة حجمها 36 عامل ،أما المجال المكاني فقد كان ب بينك فيصل الإسلامي السوداني فرع (كوستي ريك) ،وقد توصل إلى النتائج التالية :

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ؛
- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين ؛

¹ عوض الله ، محمد علي محمد . دور التدريب في أداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإمام المهدي بالسودان ، 2016/2015

- اختيار أسلوب التدريب حسب نوع طبيعة العمل ليؤدي إلى نتائج مرضية ؛
- يساهم تنوع البرامج التدريبية في رفع الأداء ؛
- جميع الموظفين مؤهلين أكاديمياً ومن ذوي الخبرات الطويلة .

تعتبر هذه الدراسة مشابهة لموضوع بحثنا حيث أن هذه الدراسة تقوم على اعطاء أهمية للتدريب باعتباره عامل مهم في بيئة العمل الداخلية، وأنه عامل مهم وذو علاقة إيجابية بين البقية في تجسيد الاحتياجات التدريبية، وأداء العاملين وأن اختيار أسلوب التدريب على حساب نوعية العمل يؤدي إلى نتائج مرضية، على خلاف دراستنا التي تقوم على دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة وبالتالي فدراستنا تهدف إلى إبراز دور تكوين العمال داخل المؤسسة .

2- دراسات جزئية :

أ/ دراسة بن عمر جبارية : ¹ وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل بعنوان " دور في تحقيق فاعلية أداء العاملين " ،حيث انطلق من السؤال المركزي التالي :

✓ ما هو دور التكوين في زيادة فاعلية الأداء لدى عاملين مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟ .

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

- 1) هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم ؟
- 2) هل الأساليب المطبقة في التكوين تساهم بقدر كبير في تحسين أداء العمال ؟
- 3) هل تساهم مهارات العامل المكتسبة من خلال التكوين في تحسين أدائه؟

¹ جبارية ، بن عمر . دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين . رسالة لنيل الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، 2015/2014 .

ففي دراسته الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي ،واستخدم أدوات الملاحظة ،الاستبيان على عينة حجمها 74 عامل ،أما المجال المكاني فقد كان بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ،وقد توصل إلى النتائج التالية :

- إنّ مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعتمد على التكوين لتحقيق فعالية أداء موظفيها .
- إنّ المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال باعتباره استراتيجية تنمية ذلك وفقا لتطورات التكنولوجيا المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال.
- أن التكوين بمؤسسة تعتمد على الأسلوب التطبيقي وذلك بتطبيق الأساليب التكنولوجية في دوراتها التكوينية وبهذا ساعد العاملين على فهم عملية التكوين.
- تبين أن المهارات التي اكتسبها العامل من خلال الدورات التكوينية رفعت من خبراته المهنية وقدراته الأدائية للتعامل مع طبيعة العمل .

لقد تم اختيار هذه الدراسة كدراسة مشابهة لموضوع دراستنا ،حيث أن هذه الدراسة اهتمت بالتكوين ومدى مساهمته في تحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر ،وأعطت هذه الدراسة اهتماما أكبر بالتكوين المستمر للعمال في حين دراستنا تقوم على دراسة عمال مؤسسة سونلغاز وتكوينهم . إذن فكلّ منا تطرق إلى الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق وتحسين الأداء ،ولكننا نختلف في ميدان الدراسة.

ب/ دراسة بن شعبان سميرة¹ : وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل بعنوان " دور التكوين تحسين أداء العاملين ،حيث انطلقت من السؤال المركزي التالي :

✓ هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين ؟

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

(1) هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين ؟

(2) هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين ؟

(3) هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين ؟

ففي دراستها الميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي ،واستخدمت أداة المقابلة والاستبيان على عينة حجمها 30 عامل ،أما المجال المكاني فقد كان ب مديرية التربية لولاية قالمة وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية ؛
- يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار ،فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية ؛
- انخفاض في عدد الأفراد المستهدفين من العملية التكوينية بمديرية التربية .
- اعتماد مديرية التربية على التكوين الخارجي؛
- تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية ؛
- للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين الأداء للعامل ؛
- للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة ؛

¹ بن شعبان، سميرة . دور التكوين في تحسين أداء العاملين . رسالة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2018/2019.

- إنّ البرامج التكوينية تساهم في اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة ؛
- تساعد البرامج التكوينية في تغيير سلوك العاملين بمديرية التربية .

إنّ هذه الدراسة مطابقة لموضوع بحثنا بحيث كلّ منا قام بدراسة التكوين باعتباره عملية أو وسيلة مهمة في زيادة ورفع مهارة ومعارف الفرد العامل بالمؤسسة ممّا ينتج عنه رفع في الكفاءة لدى العامل وبهذا يتحسن أداء المؤسسة ككلّ ، وكلما كان التكوين جيد كلما زادت رغبة العاملين في المؤسسة على العمل حيث كُلاًّ ممّا قام بإبراز الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين.

ج/ دراسة بوقطف محمود¹ : وهي دراسة أكاديمية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل بعنوان : " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " .

حيث انطلق من السؤال المركزي التالي : كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ وتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية :

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

2- كيف يؤثر المكوّن على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية

الجزائرية؟

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

الجزائرية؟

4- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟ .

¹ بوقطف محمود . التكوين أثناء الخدمة ، ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية . رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2014/2013 .

ففي دراسته الميدانية اعتمد على المنهج الوصفي، واستخدم أدوات الملاحظة، المقابلة، الاستبيان على عينة حجمها 46 موظف، أما المجال المكاني فقد كان ب جامعة عباس لعزور - خنشلة، وقد توصل إلى النتائج التالية :

- أن التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية ؛
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية ؛
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية ؛

- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية.

تعد هذه الدراسة دراسة مشابهة لموضوع دراستنا حيث أنها تطرقت إلى دراسة التكوين أثناء الخدمة ومدى مساهمته في تحقيق أهداف العامل وتطوير لقدراته وسلوكه ومدى نجاح عملية التكوين، في حين دراستنا اعتمدت على دراسة التكوين بصفة عامة للعمال داخل المؤسسة ولم يتم التطرق إلى نوع التكوين الذي سيتم تطبيقه في المؤسسة .

المبحث الثاني : الأسس المنهجية للدراسة

المطلب الأول : المنهج المستخدم [المنهج الوصفي]

تختلف المناهج باختلاف الموضوع ، ويعد المنهج من المراحل الأساسية في البحث العلمي ووسيلة مهمة في الوصول إلى الحقيقة بهدف الوصول لإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بداية البحث . فالمنهج عامة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته موضوع ما لاكتشاف الحقيقة وهو استراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي¹.

المنهج الوصفي :

يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعتبر نقلها تعبيراً كفيًا أو كميًا².

كما أن المنهج الوصفي يهتم بخصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها ، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى ولّفت النظر إلى أبعادها المختلفة³.

وسنقوم باستخدام هذا المنهج لوصف واقع التكوين لدى العمال في المؤسسة ووصف البنية الاجتماعية لدى المتكون داخل المؤسسة .

¹ جبلي علي، وآخرون . مناهج البحث الاجتماعي . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1992، ص08

² بوحوش عمار والذنيبات ، محمد محمود . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر : ديوان الجامعية ، 1995، ص 24

³ شفيق محمد . البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1998، ص 108 ،

المطلب الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة

تم الاعتماد في موضوع دراستنا على جملة من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات وهذا وفقا لطبيعة الموضوع والمنهج المستخدم هذه التقنيات والوسائل في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والتي سنعرضها فيما يلي:

1. الملاحظة:

تعد الملاحظة واحدة من أهم وسائل جمع المعلومات ،حيث استخدمها الإنسان الأول في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر ،ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم بشكل عام وإلى العلوم الاجتماعية والإنسانية بشكل خاص.

فالملاحظة هي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر احدهما الباحث والآخر والمستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ الباحث أثناء ردود فعل المبحوث¹.

وللملاحظة أنواع منها : ملاحظة عفوية أو بسيطة والملاحظة العلمية أو المنظمة والملاحظة بالمشاركة والملاحظة بدون مشاركة².

وقد استخدمنا في دراستنا هذه الملاحظة العلمية أو المنظمة لأنها الأسس لموضوع بحثنا، حيث نعرف الملاحظة العلمية على أنها : " الملاحظة المنهجية التي يخطط لها الباحث مسبقا ويضع لها

¹ عليان رحي مصطفى وغنيم ، عثمان محمد . مناهج واساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق .ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000، ص 112.

² إبراش ابراهيم خليل . المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية . ط1.عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2009، ص ص 263-264.

القواعد وضوابطها ويهدف من خلالها الغوص في لجنة الظاهرة والكشاف قوانينها . والبحث من العلاقات الخفية التي توجد بين عناصرها أو بينها وبين الأخرى¹.

2. المقابلة :

في بحثنا قمنا باستخدام أداة المقابلة لأنها الأداة المتوفرة في كلّ بحث وأنجح طرق للتحقيق من الاشكالية التي قمنا بطرحها ، فالمقابلة هي أداة من أدوات البحث ، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عند تساؤلات البحث أو اختيار فروضه ، وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجري معه المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها قبل من تجرى معه المقابلة².

حيث كان استخدامنا لأداة المقابلة في بحثنا يفيدينا للتوصل إلى المعلومات التي نريدها والتعرف على ملامح وتصرفات المبحوثين في مواقف معينة .

3. الاستمارة بالمقابلة :

تعرف الاستمارة على أنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد الاستمارة المعنية ، تحتوي على عدد من الأسئلة المناسبة ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها³.

¹ إبراهيم خليل ، المرجع نفسه ، ص 263.

² الدعيلج ، ابراهيم بن عبد العزيز . مناهج وطرق البحث العلمي . ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2014، ص102.

³ شروخ ، صلاح الدين . منهجية البحث العلمي . عناية : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2003، ص 35.

كما تعرف على أنها النموذج الذي يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تقييد الاستمارة، إما عن طريق المقابلة الشخصية أو إذ ترسل إلى المبحوثين بطرق أخرى.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة بالمقابلة باعتبارها هي الأداة التي تركز عليها تقنية المقابلة من أجل تنفيذها، حيث تمثل نقطة التلاقي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة والواقع المراد دراسته من جهة أخرى، وتضمن جملة من الأسئلة التي يتم تحضيرها بشكل محكم تماشيًا ومشكلة البحث، لطرحتها على المستجوبين.²

إن اختيارنا لهذا النوع ناتج عن نوع العينة الذي يمثل مجموعة من العمال المتكويين، حيث وجب إعطاء استمارة عليها مجموعة الأسئلة مع شرح وتبسيط بعض المفاهيم أو الأسئلة الغير مفهومة وبالتالي جمع المعلومات والوصول إلى معطيات أدق .

وتتضمن الاستمارة على (26) سؤال موزعة على (03) محاور كالتالي :

- ✓ المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية .
- ✓ المحور الثاني : يتعلق بالتكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة .
- ✓ المحور الثالث : يتعلق بالتكوين من أجل تحديد المعلومات دور في قلة الأخطاء المهنية للعاملين .

¹ محمد علي ، محمد . علم الاجتماع والمنهج العلمي . ط1، القاهرة : دار المعرفة العلمية الجامعية ، 1998، ص 339.

² منصور ، أميرة . مجلة الأثر. رؤية منهجية في بحوث تعليم اللغة العربية . العدد27، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر-2، 2016، ص 224

المطلب الأول : كيفية اختيار العينة (العينة القصدية)

كلّ بحث علمي يحتاج إلى دراسة ميدانية وهذا لا يتم إلا من خلال اختيار عينة المرغوب في دراستها من أجل جمع المعلومات ،ففي دراستنا اعتمدنا على العينة القصدية باعتبارها الأنسب من أجل تسليط الضوء على الفئة المكونة أي الفئة الخاضعة للتكوين .

ففي العينة القصدية إننا نختار بقصد معين عادة ما يكون لدينا مجموعة بعينها نبعث عنها طلاب موظفين ... الخ. تكون العينة القصدية مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة وتساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف لكن من المحتمل إعطاء وزن أكبر المجموعات الأسهل وصولاً ضمن مجتمع الدراسة.¹

المطلب الثاني : مجالات الدراسة

1. المجال البشري " العينة "

تعد العينة هي ذلك المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث ،فهي جزء ممثل ومهم في الدراسة وفي أي بحث ،فمن خلال دراسة العينة يتم الوصول إلى نتائج ومن تم تعميقها على مجتمع الدراسة ،وقد استخدمنا في بحثنا العينة القصدية التي تعرف على أنها : " الخضوع لاختيار مقصود تبعا لطبيعة الموضوع وأهداف البحث " أي أن مجتمع الدراسة يكون مقصود أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا دقيقا وصحيحا والمتمثل في :

العمال الذين خضعوا للتكوين والمتواجدين داخل المؤسسة .

¹ طلعت ، ابراهيم لطفي . أساليب وأدوات البحث الاجتماعي . القاهرة : دار غرب للطباعة والنشر ، 1995 ، ص 85.

2. المجال المكاني :

نظرًا لكون موضوعنا هو : " دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة " ،ومن هذا تم اختيار مؤسسة ذات طابع إداري واقتصادي يتمتع باستقلالية في التسيير ،قيمة الهياكل ،تم ظهورها بين سنة 1927 و 1929 ،تتمثل في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات ،ففي سنة 1969 وبمقتضى الأمر رقم 59-69 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز بالجزائر وتم تحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز " ،فهي تقوم على ضمان نوعية واستمراريتهما لخدمة وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز ،بحث تتكون من 390 عامل .

أ. الموقع : تقع المؤسسة في مدخل ولاية الطارف ، يحدها شمالا الطريق الوطني رقم 44 ،ويحدها جنوبًا مساحات خضراء ، هما شرقا مسجد في طور الانجاز وغربا نزل الطالية .

ب. الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تحتوي المؤسسة على مجموعة من الأقسام

- 1) مدير التوزيع : وهو المدير الأول في المديرية
- 2) أمانة المدير (أمانة عامة)
- 3) المكلف بالشؤون القانونية .
- 4) المكلفة بالاتصالات.
- 5) المكلف بالأمن المحلي .
- 6) قسم الموارد البشرية : وينقسم إلى قسمين أو مصلحتين .. مصلحة المستخدمون ، مصلحة التطوير .
- 7) قسم شبه الأشغال العامة .
- 8) قسم المحاسبة والمالية .
- 9) قسم العلاقات التجارية : وينقسم إلى قسمين

▪ مصلحة تقني تجاري ؛

▪ مصلحة الزبائن .

(10) قسم استغلال الكهرباء : وينقسم إلى

▪ مصلحة تطوير شبكة الغاز ؛

▪ مصلحة تطوير شبكة الأعمال .

(11) قسم تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز : ينقسم إلى 04 مصالح

▪ مصلحة دراسة أشغال الكهرباء؛

▪ مصلحة دراسة أشغال الغاز ؛

▪ شعبة الاستغلال الاستثمار؛

▪ شعبة التسويق .

(12) قسم استغلال الغاز : ينقسم إلى 03 مصالح

▪ مصلحة مراقبة واستغلال الغاز ؛

▪ مصلحة صيانة الغاز ؛

▪ مصلحة تطوير شبكة الغاز .

3. المجال الزمني :

انطلقت دراستنا الميدانية يوم 02 سبتمبر 2020 في ظروف طبيعة ومريحة وملائمة وكانت

إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي :

الدراسة الاستطلاعية يوم 30 أوت 2020 ودامت نصف يوم من خلالها تم الاطلاع على المؤسسة

بأكملها وكلّ الأقسام الموجودة داخلها وتم التعرف على عمالها ومهام كلّ عامل .

ما الاستثمارات فكانت بالمقابلة مع عمال مؤسسة سونلغاز ، ودامت يوم كامل يوم 02 سبتمبر .

خلاصة الفصل :

لقد عالجتنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للدراسة حيث يحتوي على كلّ العناصر التي يتبعها كلّ باحث في دراسته حيث تطرقت على أسباب اختيار الموضوع ثم طرح الإشكالية المتعلقة بالدراسة حول التكوين والدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين أداء العاملين مع ذكر الفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة ثم التطرق إلى تفاعل المفاهيم الخاصة بالدراسة، تم التطرق إلى أهم النظريات التي تقوم دراستنا أيضا أهم الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا، ثم تم التطرق إلى الاسس المنهجية للدراسة أي المنهج الذي استخدمناه وكذلك الادوات والتقنيات التي استخدمناها في الدراسة، ثم كيفية اختيار العينة وأخيرا مجالات الدراسة.

الفصل الثاني : التكوين

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم التكوين

المطلب الأول : التطور التاريخي للتكوين

المطلب الثاني : مفهوم التكوين

المطلب الثالث : بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين

المطلب الرابع : خصائص التكوين

المطلب الخامس : أهمية التكوين

المطلب السادس : مبادئ التكوين

المطلب السابع : أهداف التكوين

المبحث الثاني : أساسيات حول التكوين

المطلب الأول : أساليب التكوين

المطلب الثاني : أنواع التكوين

المطلب الثالث : خطة التكوين

المطلب الرابع : مشروع التكوين

المطلب الخامس : تصميم البرامج التكوينية

المطلب السادس : مزايا التكوين

المطلب السابع : مشكلات ومعوقات التكوين

المطلب الثامن : أهم النظريات المفسرة للتكوين

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعدّ التكوين من أفضل الوسائل التي تتمي الموارد البشرية وتحسن من أدائها باعتباره مهم في المؤسسة لأنه يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي، كما يساهم في توضيح السياسات العامة للمنظمة كذلك يزيد من مهارة وكفاءة الأفراد ويفتح المجال لاكتساب معلومات جديدة والتقدم الوظيفي .

سننترق في هذا الفصل إلى دراسة التكوين مفهومه وتطوره التاريخي وأهميته، مبادئه وخصائصه وأهدافه، وأساليبه، أنواعه، وكذلك سنتناول بعض المفاهيم التي ترتبط بالتكوين، ثم التترق إلى خطة التكوين ومشروعه ومحتويات البرنامج التكوين وأخيرا مزايا وعيوب التكوين .

المبحث الأول : مفهوم التكوين

المطلب الأول : التطور التاريخي للتكوين

مرّ التكوين بعدّة مراحل وتختلف في بدايتها أو تطورها باختلاف المراحل التاريخية التي مرّت بها

ويمكن تصنيفها إلى 03 مراحل¹:

• **المرحلة الأولى :** وهي مرحلة الحضارات القديمة السابقة على بروز الأديان السماوية ، وقد اتسمت هذه المرحلة بهيمنة مناهج التفكير الأسطوري أو الميتافيزيقي ، وقد ظلت تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي يتوصل إليها الناس من خلال هذه المناهج كما أن المعارف كانت معارف وأساليب أولية وبرغم ذلك فقد أمكن الإنسان أن يبني حضارات متميزة عامرة بالاكتشافات والبناءات المعرفية والمهاراتية ولعل أبرز ما يمكن الإشارة إليه في هذا السياق حضارات ما بينّ النهرين ، وحضارات وادي النيل والحضارات الصنيّة ، والهندية القديمة والحضارات اليونانية ... إلخ .

• **المرحلة الثانية :** وهي مرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية ، ولعل أبرز ما يميز هذه المرحلة أنها قدمت للبشرية عقائد ومعارف ونظما تربوية وتعليمية مقننة ومحدّدة من عند الله سبحانه وتعالى وكان ذلك ليساعدهم على الاهتداء المباشر بكلّ ملا يستطيعون الاهتداء إليه ببصائرهم وبخاصة الظواهر الطبيعية الكونيّة ، وقد كان في نشر هذه الديانات ما ساهم في النهوض التربوي والمعرفي بصورة سريعة ، ولم يشهد لها نظير من قبل ولا من بعد . ولعلّ الضعف الأشدّ كان على المستوى التكويني نظراً لانصراف الكثير من أصحاب العقائد إلى التركيز على الجوانب القيمة والجهود معها ، وبها وعدم الانتقال من خلالها لبناء النظم الحياتيّة الملائمة .

¹ عساف ، عبد المعطي . التدريب وتنمية الموارد البشرية . عمان : دار الزهران ، 2009 ، ص ص 39-43.

• **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة ما بعد انطلاقة الثورة الصناعيّة، وما ترتب عليها من تطورات منهجية شملت كلّ أساليب وطرق التفكير، ومن تغييرات كميّة ونوعيّة وذات طبيعة انقلابية شملت كلّ وسائل العمل والإنتاج .

وأدى ذلك إلى حدوث قفزات تطويرية واسعة على مستوى العمليات التعليمية والتكوينية ليتمكن الإنسان خلالهما من فرض سيطرته على هذه المعارف والمهارات التي تتراكم لديه بسرعة فائقة وبكميات خيالية، فصار من المحتم تطوير المؤسسات التعليمية والتكوينية والتفكير في بناء منهجيات وأساليب جديدة وابتكاريه، فبدأت في بناء المدارس والجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة بجميع المستويات.¹

المطلب الثاني : مفهوم التكوين

هو مجموعة من النشاطات التعليمية مخططة، هدفها اكتساب المعارف العلمية التي تسمح للأشخاص التأقلم مع محيطهم المهني، فالتكوين يساهم في انجاز أهداف الفعالية المهنية . والتكوين يأتي لسد الاحتياجات التنظيمية والمهنية، ويسعى إلى بلوغ أهداف معينة ومخططة لمجموعة من العمال.²

- كما يعرفه " ريموند فاتية " بأنه مجموعة من الأعمال والأنشطة التي من شأنها أن تضمن للأفراد والجماعات مناصب عملهم الحالية بكفاءة أو التي تؤمن السير الحسن للمنظمة.³

فالتكوين حسب " نور الدين حروش " التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً.⁴

¹ عساف، عبد المعطي . مرجع سبق ذكره . ص 43.

² ناصر ، ساعو . دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية . الجزائر : دار النشر للتعليم والتدريب ، 2014، ص 22.

³ عاطف، عبد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : دار النهضة العربية ، بس، ص 488.

⁴ حروش ،نور الدين . إدارة الموارد البشرية . ط1. الجزائر : دار الأمة للطباعة والترجمة ، 2011، ص 70.

فالتكوين إذن هو رفع مستوى انتاج العامل وإكسابه خيرات جديدة ، كما يتم التكوين أيضا لتغيير سلوك الأفراد والمفروض أيضا قبل إجراء عملية التكوين أن يحدد مستوى أداء معين ثم يتكون الموظف أو العامل للوصول إلى هذا المستوى.¹

المطلب الثالث : بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين

يرتبط مفهوم التكوين مجموعة من المفاهيم والتي سنذكر منها ما يلي :

1. التدريب:

هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة ، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداة وزيادة إنتاجية ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته ، مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق .

- كما عرّف التدريب من أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحًا لمزاولة عمل ما.²

2. التوظيف :

التوظيف هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط وظروف العمل

¹ أحمد مصطفى ، خاطر ومحمد فهمي ، سامية . الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . الاسكندرية : المكتبة الجامعية ، 2016 ، ص 233.

² زويلف ، مهدي حسن . إدارة الأفراد . ط3. عمان : دار مجدلاوي للنشر ، 1998 ، ص 157-166.

الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمرروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد وكذلك تحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظم العلاوات والترقيات وانتهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم في العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار.¹

3. التمكين:

يعد التمكين هو عملية تطورت لاستجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة نحو منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي يؤدي التمكين إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت أقل تكلفة وتكلفة أقل ، كما أنه هدف أنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد ، ويساهم في تحفيز ودفع وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال ، وبما يحدث طموحاتهم وأهدافهم أيضا.²

لكن توجد بعض المفاهيم التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتكوين وهذا حسب مرجع آخر وتتمثل هذه

المفاهيم فيما يلي:³

1. مفهوم الفعالية :

يقصد بالفعالية بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج الإيجابية المتوخاة من السيرورة التكوينية ويمكن أن

نميز بين الفعالية الداخلية للتكوين وفعالية خارجية كما يلي :

¹ خاطر ، أحمد مصطفى . الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . مرجع سابق ، ص 253.

² جاد الرب ، سيد محمد . استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء . السويس : مطبعة العشري ، 2009 ، ص ص 253-254.

³ غريب ، عبد الكريم . تأهيل الموارد البشرية . الجزائر: دار الغرب ، 2003 ، ص ص 101 ، 102.

أ/ **الفعالية الداخلية:** تتحقق هذه الفعالية الداخلية ، عندما تسمح مختلف الأنشطة والممارسات التكوينية المنجزة من طرف المشاركين بحصولهم على نتائج إيجابية ، توافق شروط ومعايير ومؤشرات الجودة المطلوبة من مثل هذه التكوينات .

ب/ **الفعالية الخارجية :** تتحقق هذه الفعالية الخارجية ، عندما تدفع أنشطة السيرورة التكوينية المشاركين إلى تغيير ممارستهم المهنية والوظيفية في الميدان العلمي بكيفية إيجابية وحيدة ، وتكون هذه التغييرات موافقة ومطابقة لمعايير الجودة المطلوبة .

لذلك يتم التركيز في هذا التقييم الخارجي على التأثيرات التكوينية وأثاره الملموسة على أرض الواقع العلمي.

2. مفهوم النجاعة :

تتحدّد نجاعة التكوين في تبيان العلاقة التي توجد بين ما تم تحقيقه من نتائج الوسائل المعتمدة في ذلك وفي المقارنة بين المنتج المحصل عليه والمجهودات المبذولة في ذلك أي الموارد المستمرة لبلوغ الأهداف المسطرة.

إذا كانت الوسائل والإمكانيات المرصودة لإنجاز أنشطة تكوينية معنية، قد تم استثمارها بترشيد وضبط، وحصلنا على نتائج جيدة ومرضية، يصبح هذا التكوين ناجعاً وفعالاً، وإذا وظفنا إمكانيات وموارد كثيرة ومكلفة في تحقيق نفس الأنشطة التكوينية وحصدنا نفس الأنشطة التكوينية وحصدنا نفس النتائج أو أقلها جودة، فإن التكوين يصبح أقل نجاعة .

يتضح من كل ما سبق أن نجاعة التكوين أو عدم نجاعته، ترجع بالأساس على الطريقة التي تعتمد في عملية تدبير الموارد والوسائل المتاحة وترشيد العائق الزمني المخصص لتحقيق الأهداف وعلى الشروط الفعلية والحقيقة التي تجري وتدور فيها أنشطة وممارسات برنامج التكوين أو مشروعه.¹

3. مفهوم الملائمة:

ملائمة التكوين وانسجامه مع الأهداف المتواخاة منه، يدعونا إلى الإجابة عن السؤال التالي :

هل الأنشطة والممارسات المعتمدة في هذا التكوين، نلائم فعلاً المشاركين وتتسجم مع انتظاراتهم وحاجياتهم ؟ إذا كانت تلك الأنشطة تلائمهم وتلبي رغباتهم وحاجياتهم، فإن هذا التكوين موجه بدقة ويسمع بجعل هؤلاء المشاركين يتحكمون في الكفايات التي تساهم في تطور ممارستهم المهنية، بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تجويد منتوجهم وتحسين انجازاتهم، وإذا لم تكن تلك الأنشطة التكوينية تتاسبهم فإن البحث عما يجعلها ملائمة لهم أمر ضروري وأساسي لكي يصبح التكوين ناجعاً وفعالاً.²

المطلب الرابع: خصائص التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغييرات معينة يحتاجها العامل في عمله ، فالتكوين له عدّة خصائص أهمها :

1. التكوين نشاط رئيسي مستمر :

التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها ، ولكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات ، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي

¹ غريب عبد الكريم . تأهيل الموارد البشرية . مرجع السابق ، ص 102.

² نفس المرجع ، ص 102-103.

سيشغلها ،فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة ،كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلميّة الحاصلة في مجال تخصصه.¹

2. التكوين نظام متكامل :

النظرة للتكوين باعتباره نظام متكامل يفيد في أن كيانه متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة نتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها ،كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.²

3. النظرة المستقبلية:

إنّ برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق ، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية.³

4. التكوين نشاط متغير ومتجدد :

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب ان يتصف بالتغيير والتجدد ،فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته وسلوكاته وكذا مهاراته ورغباته ،والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها ،كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات وتعديل اهدافها واستراتيجياتها.⁴

¹ الجميلي ، خيرى خليل . التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية . مصر : المكتب الجامعي الحديث، دس ، ص 94.

² السلمي ، علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . مصر : مكتبة الغريب ، دس، ص 356.

³ المرجع نفسه ، ص 357.

⁴ السلمي ، علي . مرجع سابق ، ص 358.

5. الشموليّة:

فالتكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.¹

6. التكوين كأداة استراتيجية :

هو التكوين الذي أصبح يهتم في آن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية، وفي هذا الصدد لا بد أخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة.²

7. التكوين كعملية استثمارية :

يعدّ التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكات وظروف جديدة تساعده على تحسين أداء عمله، فهو مسلك يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائداً في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.³

المطلب الخامس: أهمية التكوين

هناك مجموعة من الأسباب تجعل التكوين ضرورة ملحة ولازمة، أبرزها ما يلي :⁴

- الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة، يحتاجون إلى تكوين لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي نشاطهم بكفاءة .

¹ راشد ، أحمد عادل . مذكرات في إدارة الأفراد . لبنان : دار النهضة العربية ، 1981 ، ص 183

² حنفي ، عبد القادر . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد . مصر : دار الجامعة المصرية . 1991 ، ص 260.

³ نفس المرجع ، ص 260.

⁴ محمود الفاتح ، محمود بشير المغربي . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016 ، ص 50.

- إنَّ محتوى الاعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى ،بحكم تغير أساليب العمل أو تغير المعدلات والآلات المستخدمة لأداء العمل إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط وإنما ينتقلون من عمل لأخر سواء بسبب النقل أو الترقية مما يتطلب تكوينهم لأجل تمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.
- إنَّ التطور الحاصل في اساليب الإنتاج ،وفي فنون تقنيات الصناعة ،وما يصاحبه من إدخال عمليات جيمية مستخدمة لأداء العمليات الإنتاجية ،قد يستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية ،وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث .
- إن ظهور الصناعات الجديدة لم تكن قائمة من قبل ، قد يظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن ، لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً ،مما يستلزم إدخال بعضهم دورات تكوينية خاصة بهذه التخصصات الجديدة وبالتأكيد فإن نوع التكوين اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتكون وعلى مدى استعدادهم لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب.
- لكن حسب " سهيلة محمد عباس " فإنها قسمت أهمية التكوين حسب المنظمة وحسب العاملين

وسنذكر ما يلي :¹

1. أهمية التكوين للمنظمة :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ؛
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات لدى العاملين نحو العمل والمنظمة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف؛
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية ؛
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

¹ محمد عباس ، سهيلة . إدارة الموارد البشرية . ط1. عمان: 2006، ص 188 ، 189

2. أهمية التكوين للعاملين :

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها ؛
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل ؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ؛
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

المطلب السادس: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية

لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة، ومن هذه المبادئ ما يلي:¹

1- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون :

فكلما كان الدوافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة وهذا يعني ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون، أي أنه يجب أن يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

2- متابعة المتكون وتقديمه:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطي للمتكونين والسرعة والفاعلية لديهم ، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي وجود حد ذاتها لاكتساب المهارة ، وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات ومدى إستيعابها ، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المتكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية .

¹ حيفي ، عبد الغفار . إدارة الأفراد . مصر : الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، 1990 ، ص 126.

3- ربط التكوين ببرامج التدعيم :

بعد اكتساب المعارف رمن خلال التكوين ،لابد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكفأة والعقاب ومن الدعامات الإيجابية وجود فرصة الترقية وزيادة الأجر ،أو توجيه الشكر لما قام به العامل من إنجاز .

لذلك يجب التحقق من أن المكفأة هي مقابل الإنجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين واحتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف والأعمال ،وإذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ،ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي .

4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون :

من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه اللسليم بفعالية ،لابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل .

5- ضرورة مراعاة التفاوت:

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة ولكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب ،يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية .

6- الانتقال من الكلي إلى الجزئي :

كلما تعقد العمل وكان مركبا ،كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه،وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

المطلب السابع: أهداف التكوين

تهدف عملية إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما: مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأعلى مستوى ممكن للقيام بالوظائف والأعمال المستقبلية، واستمرارية التنظيم في تقييم المنتجات والخدمات به على أفضل وجه، وتتنبق من هذين الهدفين الأساسيين أهداف عديدة أبرزها ما يلي :¹

- 1) اطلاع المتكويين على المستجدات في مجال عملهم وزيادة معارفهم نحوها ؛
- 2) اكتساب المتكويين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم المهنية ؛
- 3) تنمية اتجاهات المتكويين نحو العمل والعاملين معهم؛
- 4) تنمية العلاقات الانسانية في المنطقة .
- 5) تطوير أساليب العمل التقليدية والاتجاه نحو الجودة في العمل ؛
- 6) تطوير مستوى تفكير العاملين وتمكينهم من التفكير الأبتكاري ؛
- 7) تضيق الفجوة القائمة بين النظام الحالي وبين مجالات المطلوب فعلاً ؛
- 8) معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلباً على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منهم؛
- 9) رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
- 10) تسهيل عملية الإشراف على العاملين وتقويم أعمالهم .

¹ الحريري ، رافد . اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 111 .

المبحث الثاني: أساسيات حَوّل التكوين

المطلب الأول: أساليب التكوين

توجد العديد من الأساليب التي يمكن للمكوّن أن يستخدمها لغرض الأفكار والمعلومات ونذكر منها

ما يلي :¹

1. **التكوين العلمي:** حيث يتم عرض لطريقة الأداء والإجراءات التفصيلية وتشجيع المتكون على قيان بالأداء .

2. **تمثيل الأدوار:** وهي محاولة تقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع والتمرن على مواجهتها.

3. **دراسة الحالات :** حيث تأخذ حالات من الواقع ويتناولها المتكونون من حيث إبعاد مشاكلها وأسبابها وحلولها البديلة .

4. **الوقائع الحرجة:** حيث يتم تحليل لبعض الوقائع ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير والمتعلقة بموضوع التكوين وذلك بأسلوب علمي دقيق يربط فيه المتكونون المحتوى التكويني بالواقعة والممارسة .

5. **المباريات الإدارية :** وهي شبيهة بأسلوب دراسة الحالات إلا أنها كبيرة الحجم تشتمل على ابعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من المتكونين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وأن يتصرفوا أو يتخذوا القرارات في ضوء ما هو متاح لهم من المعلومات .

6. **المناقشة الجماعية :** يمكن للمكوّن أن يلجأ إلى هذا النوع من الأسلوب عندما يرغب في إثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين وذلك بتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة.

¹ حنفي ، عبد الغفار . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الجامعة للنشر ، 2002 ، ص 353.

المطلب الثاني: أنواع التكوين

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

1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:¹

أ/ **توجيه الموظف الجديد:** إنه يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي يستعمل فيها وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة .

ب/ **التكوين أثناء العمل :** وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه يستوجب أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرق عليها ومن مزاياه هو محدودية كلفته.

ج/ **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات :** عندما تتقادم المعارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب العمل والتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب .

د/ **التكوين بغرض الترقية او النقل على وظيفة أخرى :** وهو اللازم لإعادة الفرد وتكوينه على الطرقات والمهارات والمعارف الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها ، كترقية عامل وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لا بد من تكوينه وتدريبه .

¹ مسلم ، محمد . مدخل إلى علم النفس العمل . ط1. الجزائر : منشورات دار قرطبة ، 2007، ص 94.

2- أنواع التكوين حسب الوظائف:¹

أ/ **التكوين المهني والفني**: هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل : النجارة ،اللحام ،البناء ... إلخ .

وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني المتمثل في التلمذة الصناعية وفي قيام بعض الشركات والنقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد ،ويحصلون غالبًا على شهادة فنية وكثيرًا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم .

ب/ **التكوين التخصصي**: ويشمل هذا النوع من التكوين على المعارف والخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنتها وعمل متخصص مثل وظائف المهندسين والأطباء.

ج/ **التكوين الإداري القيادي**: هذا النوع من التكوين يمكن العامل من اكتساب معارف ومهارات إدارية وإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى والعليا .

3- أنواع التكوين حسب المكان:²

أ/ **التكوين داخل مكان العمل** : وهو أكثر الانواع شيوعًا يمكن بواسطته تزويد المتكون بدوافع قوية للعمل ويساعده على امتلاك خبرة ميدانية ،ومهارات فعلية والاحتكاك المباشر مع الميدان .

ب/ **التكوين خارج مكان العمل**: وعادة ما يكون التكوين فيها أفضل من التكوين في نطاق العمل، إذ يتفرغ المدربون لعملية التكوين بعيدا عن مكان العمل.

ج/ **التكوين المزدوج** : الذي يجمع بين الدراسة النظرية في مدارس أو معاهد أو مراكز خاصة وبين التمرين العلمي في المصانع أو الشركات .

¹ أحمد ، ماهر . إدارة الموارد البشرية . مصر : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 1999 ، ص 325.

² حمدي ، ياسين وآخرون . علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق . ط1. القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 1999 ، ص ص 218- 219.

4- أنواع التكوين حسب كثافته: ¹

أ/ التكوين المركز: هو الذي يتم في وقت واحد يساعد في انتقال المتكون بسرعة إلى مكان عمله ومن سلبياته أن تواصله يسبب التعب للمتكونين.

ب/ التكوين الموزع : يتم في دورات متتالية تتخللها فترات راحة ،وهذه الفترات تثبت ما تعلمه الفرد غير أن بعض الباحثين يرون أن فترات اللانقطاع عن التكوين مضيعة للوقت .

المطلب الثالث: خطة التكوين

يتم التركيز في إطار خطة التكوين Plan de formation الأساس أو المستمر على تحديد المشاركين وضبط المنهاج قبل اللجوء إلى تعيين المكون التي يجب أن تكون قادرًا على ممارسة وانجاز المهام والأدوار المطروحة عليه بفعالية وكفاءة ومستعدًا لمساعدة أولئك المشاركين ،على بناء أو تنمية كفاياتهم المهنية الأساسية وتطوير معارفهم التخصصية الضرورية.

إن اعطاء الأولوية في أعداد خطة التكوين ،لاختيار المشاركين وضبط المناهج ، لا يعني أن تحديد المكون غير مهم ويتم بطريقة اعتباطية ،بل إن انتقاءه يجب أن يعتمد على مؤهلاته وكفاياته في الاستجابة الإيجابية والفعال . لما يهدف تحقيقه هذا المنهاج وفي تلبية حاجيات وانتظارات أولئك المشاركين .

¹ عزت راجح ، أحمد . علم النفس الصناعي . ط2. مصر : الدار القومية للطباعة والنشر ، 1965، ص ص 132-

لذلك فحديثنا هنا ، عن خطة التكوين وعن كيفية إعدادها وبناء مختلف عملياتها ، هو في واقع الأمر ، حديث عن دفتر التحملات التي يجب أن يحتوي على كلّ الخصوصيات والتفاصيل والتوجهات والالتزامات التي من المفروض على المكوّن أن يأخذ بها لاعتبار في مختلف تدخلاته وممارساته التشغيلية والتدريبية الرامية إلى تنمية كفايات المشاركين المهنية الأساسية.¹

إيجابيات خطة التكوين وحدودها :

إن إعداد التكوين وفق خطة شاملة ومحكمة ومضبوطة ، من شأنه أن يساهم في تنمية كفايات المشاركين المهنية الأساسية وتحسين أدائهم الإنجازي وتطوير ممارستهم التدريبية والتنشيرية ، وإن يمكن من جهة أخرى ، المسؤولين من تقييم وتتبع مختلف أنشطة ووضعيات التكوين.²

المطلب الرابع: مشروع التكوين

في إطار مشروع التكوين *Projet de formation* ، تعطي الأولوية والأهمية لاختيار المشاركين وتعيين المكوّن قبل بناء وإعداد المناهج التي يجب أن يكون منسجما مع أهداف ومطالب هؤلاء المشاركين ومستجيباً لحاجياتهم وانتظاراتهم ، وإن تسند عملية تنفيذه وتصريفه للمكوّن الكفاء القادر على توفير الظروف الملائمة لتدبير الوضعيات التكوينية بفعالية.³

إيجابيات مشروع التكوين وحدوده:

يعطي مشروع التكوين وفق المقاربة بالكفايات الأولوية في إعداد وضبط عملياته لاشتراك المشاركين والمشرفين المسؤولين في كلّ ذلك . ففي سياق الممارسة التنظيمية ، يتم التركيز أكثر وأكبر ، في التفاوض

¹ عبد اللطيف، الجابري .تأهيل الموارد البشرية. ط1 . الدار البيضاء : مطبعة النجاح الجديدة ، 2012 ، ص 10

² نفس المرجع ، ص 11

³ عبد اللطيف، الجابري . نفس المرجع ، ص 13.

والتوافق والانسجام بين مختلف تلك الأطراف المتداخلة في التكوين ،على سيرورة هذا التكوين ومجريات ولا يتم التوقف والانشغال فقط ،بنقل المكتسبات وتحويلها وجعلها تمارس على أرض الواقع بكيفية عملية وإجرائية.

لذلك لا ينبغي الاعتقاد بأن مشروع التكوين لا يمكن أن يحل بصفة نهائية مشكلة إدماج المكتسبات بل إن ذلك يتطلب مجهودا مكثفا ومتدرجا ،يحقق الأهداف القريبة أو المتوسطة أو البعيدة المدى.¹

المطلب الخامس: تصميم البرامج التكوينية

تتخذ عملية التصميم منهجاً متبناً من أجل تحقيق جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة أو المؤسسة ،تبدأ بعملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة من التكوين وفي هذا الشأن ستعالج تصميم البرنامج التكويني .

1- تعريف تصميم البرنامج التكويني:

هي تلك العملية التي بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات ،فهي إذن حلقة وصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني ،حيث من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.²

¹ عبد اللطيف، الجابري . تأهيل الموارد البشرية. المرجع السابق ذكره ، ص 14.

² بربر ، كمال. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997، ص 166.

2- خطوات تصميم البرامج التكوينية:

عند تصميم البرنامج التكوينية توجد مجموعة من الخطوات المتبعة منها:

أ/ **تحديد الأهداف** : من الطبيعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه بناء على الاحتياجات التكوينية التي تم تحديدها ،وهي الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات لذا يجب أن تحدد الأهداف تحديدا حقيقيا وعلى المخطط ان يتجنب وضع اهداف غامضة أو شديدة العموم ومنه فالأهداف لابد من تحدد بالضبط نتيجة والمعايير التي يقاس بها الأداء ،والظروف التي سيتم الأداء خلالها ،ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق ،وان توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية ¹.

ب/ **تحديد المحتوى** : يقصد بهذا تحديد الموضوعات التكوينية ،أي الإنفاق على ماهية المحتوى الذي أن يشتمل عليه البرنامج التكويني ،ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية ،وبالتالي توفر ماهية الموضوعات التكوينية ،التي تحقق هذه الأهداف ،تم تصنف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تكوينية [المادة التكوينية هي مجموعة من المعلومات أو المفاهيم او الحقائق أو الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعا معينا] ².

ج/ **تحديد تسلسل الموضوعات** : من العمليات الهامة في تصميم البرامج التكوينية تحدد التسلسل المنطقي للموضوعات في البرنامج ،وتقوم فكرة التسلسل على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد محدد ،وعليه فإن تسلسل المحتوى أو الموضوعات هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو خبرات التعلم والتكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تكوين

¹ برير ، كمال ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المرجع السابق ذكره ، ص 167.

² حجازي ، محمد حافظ . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005 ، ص 320.

في أقصر وقت ممكن ،وغالبًا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين ،أو إعطائه اهتمامًا سطحيًا على الرغم من الأهمية القصوى لهذا التسلسل .¹

د/ **تحديد عمق وشمول الموضوعات:** تختلف درجة العمق والشمول التي تعرض بها الموضوعات ونقص بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني فيعرض أصول الموضوعات، وجذورها النظرية أو الفلسفية مثال ذلك حيث عرض موضوعات العلاقات الإنسانية فقد يكتفي المخطط التكويني في بعض الحالات بغرض المفهوم العام للعلاقات الإنسانية والمعنى الإداري السليم لهذا التعبير ،وقد يتطرق في حالات أخرى إلى التعمق في العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الإنسانية ،وارتباطها بالعلوم السلوكية ،والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الإنساني.

وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما كان المتكون على المستوى الوظيفي والتعليمي عالي، وكلما ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتكون، وإذا كانت الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتكون تتطلب ذلك القدر العالي من العمق والشمول والعكس ، صحيح .²

ه/ **تقدير ميزانية التكوين :** قد تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني لآخر حيث لا توجد طريقة مختصرة ومنطق عليها لتقدير هذه التكاليف . ويتم وضع ميزانية التكوين اعتمادًا على عدة عناصر أهمها :³

- تكاليف والمواد التكوينية والبرمجيات التكوينية الحاسوبية ؛
- تكاليف التجهيزات التكوينية مثل : مكان التكوين ؛

¹ السيد ، عليوة . **تحديد الاحتياجات التدريبية** . القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 69

² برير ، كمال ، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** . المرجع السابق ذكره ، ص 168.

³ نفس المرجع ، ص 168.

- أجور ونفقات المكونين ؛
- تكاليف وانتقال المتكونين وكلفة معاشهم خلال التكوين؛
- تكاليف تحليل الاحتياجات التكوينية؛
- المصاريف الإدارية وأعمال السكرتارية ؛
- تكلفة الإنتاج الضائع نتيجة وقت التكوين والتوقف مؤقتا عن الوظيفة؛
- تكاليف خاصة بالإشراف على التكوين ومراقبة.

المطلب السادس: مزايا التكوين

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكون ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها

يتكوّن العاملين بها ،ونذكر منها ما يلي :¹

1. بالنسبة للفرد:

- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله إلى شغل المناصب القيادية ؛
- اكتساب الفرد خبرات تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل ؛
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية مما يرتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم.

¹ صلاح الدين ، عبد الباقي . إدارة المواد البشرية من الناحية العلمية والعملية . الاسكندرية : دار الجامعية ، 2000ن ص221.

2. بالنسبة للمؤسسة:

- تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسساتهم؛
- إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة ؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

المطلب السابع: مشكلات ومعوقات التكوين

- إذا كانت مهمة مسؤولية التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدّة مشاكل تضعها من تحقيق أهدافها ومن بيّن هذه المشاكل¹:
- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيدة هو أخذ ملفات العمّال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولى :
 - عدم كفاءة الكثير من القائمين على المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين .
 - اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها الدور المنوط بها .
 - عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداد تربويًا مناسبًا يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس .

¹ بوفلحة ، غياث . مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار العرب ، دس ، ص 77-78.

- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية .
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً .
- افتقاد الدور التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد العالي في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين .

وحسب " النجار " فإن من معوقات التكوين ما يلي:¹

- غياب السياسات التي ترشد العمل وتوجه اتخاذ القرارات وتعتبر أساساً يعتمد عليه الأفراد في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات ؛
- اختلاف الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد؛
- نقص مهارات الفرد وقدراته لتأدية العمل ؛
- نقص في معلومات الفرد عن العمل ؛
- عدم تناسب مفاهيم وسلوكيات الفرد مع متطلبات العمل .

المطلب الثامن : أهم النظريات المفسرة للتكوين

تعددت نظريات التكوين ونذكر منها ما يلي:

1- نظرية التعلم في التكوين : لـ Kohls Robert

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التكوين ، فبرامج التكوين ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم والتي تنطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التكوينية ،الذين يعتقدون بأن هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد ،فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التكوين ،فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ

¹ النجار ، فريد . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . ط1. عمان : الدار الجامعية ، 2007، ص 107.

نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التكوين أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية، ومن مبادئ التعلم في التكوين ما يلي:¹

- الحافز ؛
- قياس مدى التقدم في التكوين ؛
- إتاحة الفرصة للتطبيق العلمي ؛
- تعلم الكلّ دفعة واحدة مقابل تعلم الكلّ على اجزاء ؛
- السرعة والدقة في عملية التعلم ؛
- ضرورة التركيز؛
- الاستيعاب والتذكير؛
- أهمية القائمين بالتكوين .

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق

التعلم في التكوين كما يلي :²

فالظروف الإيجابية التي تخلق مناخًا للتعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة التكوين ؛
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتكون يعرف على الدوام مدى تقدمه وأين يمكن أن يذهب ؛
- الاعتراف بإجابات المتكون سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم ، وإتباعها بالقبول بدلا من الرفض.

أما الظروف السلبية تؤثر على التكوين تتمثل في:

¹ الصرن ، رعد حسن . نظريات الإدارة والأعمال . سوريا : دار الرضا للنشر ، 2004 ، ص374

² نفس المرجع ، ص374.

- الظروف التي تسبب للمتكوين التوتر والخوف ؛
 - الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتكون في التعلم ؛
 - الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتكون ،وتجعله بجس الإهانة وعدم الارتياح.
- إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التكوين يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل ،فالتكوين حتى يكون ناجح يجب الاهتمام بالمتكولين وشروط تكوينهم والوسائل اللازمة لذلك ،على اعتبار أن عملية التحفيز تدفع المتكولين والمتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية .

2- نظرية ماك غريغور دوغلاس :

اقترح ماك نظرية أكثر حداثة وإيجابية تجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة ،وتمثلت هذه النظرية في :¹

- نظرية γ وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه ؛
 - الإنسان قادر على تحمل المسؤولية وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة ؛
 - الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك ؛
 - يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.
- يظهر من خلال الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية γ الأهمية إلى تكوين وتدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصفون بكون مجهود العضلي الفكري لديهم في العمل تصرف

¹ بربر ، كمال . إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . المرجع السابق ، ص ص 105-106

طبيعي كما أنهم قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ، إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الابتكار والإبداع ،ولكن كل هذه القدرات غير مستغلة ، وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها ،لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تكوينية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة ،وبأساليب وطرق الاداء الضرورية التي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم ،كما أن برامج التكوينية خاصة تكسب الأفراد مهارات فنية وإدارية تنهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات ،وتفتح له أفاقًا للابتكار والإبداع .

3- نظرية رأس المال البشري لـ " بيكر " :

ركز " بيكر " من خلال أبحاثه في الرأسمال البشري على عملية الاستثمار في التكوين بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية . إذ يعتبر التكوين من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات ،وقد اهتم "بيكر" بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري.

وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التكوينية ،فرق "بيكر" بين التكوين العام والتكوين المتخصص ،وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التكوين السابقين . فالتكوين العام هو ذلك النوع من التكوين الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمة كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى ، وعليه فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التدريب وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قويا بتكاليف التكوين العام ،أمّا التكوين المتخصص فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف ،ويرجع هذا إلى أن التدريب المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى ،ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من هذا التكوين المتخصص عائداً مرتفعاً نظراً

للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للأفراد، وبالنظر إلى التكلفة المرتفعة لهذا النوع من التكوين، فإن ترك الفرد المتكون لعملة يعد خسارة رأسمالية للمنظمة وعليه فإنه يتحتم على هذه الأخيرة دفع أجور أعلى وتوفير ظروف عمل أحسن حفاظاً على أفرادها.¹

4- نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العمليات الإدارية :

عند تصميم برامج التكوين والتعليم، تأخذ ديناميات الجماعة بعين الاعتبار والتي تعني تلك العلاقات والشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة، أما أهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها في الإدارة وتصميم برامج التكوين وهي :

- ضرورة بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي لها الجماعات المختلفة وربما المجتمع المعني الذي يحيط بها ؛
- ضرورة خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليه ويتحقق ذلك بإشراك المتكويين في تحديد هذه الأهداف وإيضاحها والاتفاق عليها قبل تبنيها ؛
- ضرورة العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد الجماعة دون أي تحيز أو تمييز المحافظة على الروح المعنوية للجماعة ، وإشاعة روح الفريق تعزيزاً لتماسك جماعات المعلمين.²

¹ راوية ، حسن . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الجامعية ، 2002 ، ص73.

² عبد الباقي، صلاح الدين . إدارة الأفراد . ط1. عمان : دار الراية ، 2011 ، ص 52.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن للتكوين مكانة مهمة داخل المؤسسة فهو استراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، من جهة وتحقيق أفضل انتاجية من جهة أخرى وعلى هذا الأساس فالتكوين وسيلة مهمة يركز على بعض النقاط القوة والضعف من أجل الوصول إلى نتائج.

الفصل الثالث : الأداء

تمهيد

المبحث الأول : مفهوم الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

المطلب الثاني : مكونات الأداء

المطلب الثالث : محددات الأداء

المطلب الرابع : أنواع الأداء

المطلب الخامس : معوقات الأداء

المبحث الثاني: مفهوم وفوائد تقييم أداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين

المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتمد المنظمات الحديثة على الارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها على اعتبار أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة داخلها.

ففي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء ثم مكونات الأداء محددات الأداء، أنواع الأداء ومعوقات الأداء، كذلك سنتناول مفهوم أو ما المقصود بتقييم أداء العاملين ثم أهداف عملية التقييم وأخيرًا مشكلات تقييم الأداء.

المبحث الأول : مفهوم الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعرف الأداء بأنه : يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .¹

فمن خلال هذا التعريف نجد بأن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

- كما يعرف الأداء أيضا : بأنه هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .²

- وفي تعريف آخر للأداء : فهو انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعتبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف لا المنظمة .³

- كما يعرف الأداء في المنظمة : هو السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .⁴

¹ راوية ، محمد حسن . إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001 ، ص 25.

² سلطان ، محمد سعيد . السلوك التنظيمي . الاسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2003 ، ص 219.

³ أحمد صقر ، عاشور . إدارة القوى العاملة . ط2. بيروت : دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 179.

⁴ ابراهيم الدرة ، عبد البارئ والصباغ ، زهير نعيم . إدارة الموارد البشرية . ط2. الأردن : دار وائل للنشر ، 2010 ،

- كما يعرفه " حسن ابراهيم بلوط " : هو باختصار إنجاز وتحقيق هدف من أهداف المنطقة¹.

المطلب الثاني : مكونات الأداء

يجب الأخذ في عين الاعتبار مجموعة من المكونات التي تخص الأداء ونذكر منها ما يلي:²

1- الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف .

2- الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ومفهوم الفاعلية متعددة الأبعاد ويشمل عدّة معايير أهمها:

أ/ تحقيق الأهداف : تقاس فاعلية مدير المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.

ب/ تأسيس موارد المدخلات : تقاس فاعلية المنظمة بالمقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة ومدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية .

ج/ العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة إذا تدفقت المعلومات بيسر وسهولة وسادت روح الانتماء والالتزام بالرضا الوظيفي بين العاملين مع أدنى قدر من النزاع الضّار والصراع السياسي.

¹ بلوط ، حسن ابراهيم . إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . بيروت : دار النهضة العربية ، 2001، ص360.

² المحاسنة ،إبراهيم محمد . إدارة وتقييم الأداء الوظيفي . ط1. الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013، ص 85.

- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنطقة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

3- البعد الإنساني:

لإضافة إلى الكفاءة والفاعلية يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام مدير المنظمة بالناس العاملين فيها إذ أمن شأن ذلك أن يعزز التزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم بما يساعد على نجاح المنظمة. ورغم هذه المكونات الأساسية للأداء ونجاحه تبقى المنظمات غير مطبقة لجميع هذه المكونات تكونت علاقات غير واضحة وعدم الوصول إلى الهدف المنشود.

المطلب الثالث : محددات الأداء

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ما هي العوامل التي تحدّد مستوى الأداء ونذكر منها ما يلي: ¹

1- الدافعية الفردية :

بحيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

2- مناخ أو بيئة العمل:

يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات [التنظيم، الإدارة، القسم] لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله .

¹ قرالة ، عصمت سليم . الحكمانية في الأداء الوظيفي. ط1. الأردن : دار جليس للنشر والتوزيع ، 2011، ص 51.

3- القدرة على أداء العمل المعين :

يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات وهي :

- **القدرة** : أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له.
- **مدى توافر مناخ عمل جيد** : تقدمه المنظمة للعامل وبالتالي رضا عن عمله.
- **وجود الدافع والرغبة** : أي وجود دافعية لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له .

لكن حسب " راوية حسن " فإن محددات الأداء تتمثل في:¹

1. **الجهـد** : يشير على الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك

للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

2. **القدرات**: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

3. **إدارة الدور [المهمة]**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل

من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

المطلب الرابع: أنواع الأداء

تعددت أنواع الأداء بحسب مجموعة من المعايير ومن بين هذه الأنواع نذكر ما يلي :²

1- حسب معيار الشمولية :

أ/ **الأداء الكلي** : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية

للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار

¹ راوية ، حسن . إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . مرجع سابق ، ص216.

² مزهودة ، عبد المالك . الأداء بين الكفاءة والفعالية . مرجع سابق،ص ص 89-90.

هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة ك : الاستمرارية الشمولية ، الأرباح ، النمو ... الخ.

ب/ الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختيار المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية ، أداء وظيفة الأفراد ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، وأداء وظيفة التسويق .

2- حسب معيار الطبيعة :

حيث يقسم الأهداف إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تقنية ، سياسية... الخ.

أ/ الأداء الاقتصادي والاجتماعي : في هذا التصنيف يقول أحد الباحثين : " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج " ، يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة ، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه مستويات استخدام مواردها ، أمّا الأهداف الاجتماعية ، وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كلّ من مجتمعها الداخلي [أفرادها] ، والخارجي فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي.

ب/الأداء التقني والثقافي والسياسي : يمكن الحديث عن الأداء التقني والثقافي والسياسي للمؤسسة وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين ،أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها [تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار] كما هو الشأن بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث .

المطلب الخامس : معوقات الأداء

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل التي تؤثر فيه ومن أهمها :¹

- الإضاءة؛
- الحرارة والضوضاء ؛
- التهوية ؛
- نمط الإشراف ؛
- عدم الكفاية في التسهيلات العمل ؛
- التركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة لأن هذه العوامل يطلق عليها خارجية ليست وحدها المؤثر على أداء العامل وإنتاجيته ،ولكن يتفاعل معها عوامل داخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ،ذكاؤه ، وقدراته الخاصة ،كذلك سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارس من عمل ظروف العمل الاجتماعي .

¹ أحمد عبد الله ، مجدي. علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1996 ، ص187.

إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه

من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة :

- توفر ظروف العمل مناسبة للعاملين ؛
- توفر بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المبحث الثاني: مفهوم وفوائد تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعددت السميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت تارة بتقييم الأداء، كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها:

حيث عرّف على أنه تقييم كلّ شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي انقضا خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه، كما عرّف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجني مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستثناء إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

كما عرّف كونه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم مخدرات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كلّ فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملة لزملائه ومرؤوسيه.¹

¹ مهدي حسن، زويلف . إدارة الأفراد . مرجع سابق ، ص 236.

2- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد احدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظرًا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التميز والمحسوبية، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها: ¹

أ/ رفع الروح المعنوية: إنّ جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم. كما أنّ اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل، وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة كلّ ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني وما الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج وإجادته دون أن يقضيه من الجهد والتعب.

ب/ اشعار العاملين بمسئولياتهم: إذ عندما يشعر الفرد أنّ نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل كلّ جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه.

¹ مهدي حسن، زويلف. إدارة الأفراد. مرجع سابق، ص 239.

ج/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبًا موضوعيًا لتقييم الأداء أن ينال الفرد مت يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل ، كما أن تقييم العملية يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت .

د/ الرقابة على الرؤساء : إذ كان تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معادلة الرؤساء المرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم .

هـ/ استمرار الرقابة والإشراف : إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر . وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء كرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائمًا على أسس موضوعية .

و/ تقييم سياسات الاختيار والتدريب : حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب وتكوين لعاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة ، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا ليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المنتبع لاختيار العاملين وتعيينهم ، إلى جانب تقييم البرامج التكوينية [التدريبية] ومعرفة مدى استفادة العاملين منها ، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلاقيها في المناهج والبرامج التكوينية [التدريبية] المنوي تنفيذها مستقبلاً .

المطلب الثاني : أهداف عملية تقييم أداء العاملين

تقييم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية ، كما يراعي شقين أساسيين هما مدى كفاءة الفرد في أداء العمل وصفاته الشخصية مثل : المبادأة وإمكانية الاعتماد عليه لذلك فإن نظام تقييم الأداء يحقق فوائد وأهداف عديدة سواء للمنظمة أو العاملين أنفسهم ،ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:¹

1. توفير معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين.
2. الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والغير مستغلة في عملهم الحالي.
3. الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال تتطلب مستوى أعلى من القدرات والمهارات.
4. معاونة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها .
5. توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمكافأة المجدين من العاملين ومعاقبة المقصرين .
6. تقدير مدى صلاحية اختبارات التوظيف والوسائل والطرق التي اتبعت لإتمامها، إلى جانب سلامة عمليات التعيين ، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته .
7. رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية.

¹ محمد قنري حسن . إدارة الأداء المتميز . [قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء ، مؤسسًا وفرديًا] . الاسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2014/2015 ، ص ص 257-258.

8. تحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى كفاءة وصلاحيات برامج التدريب ومدى حاجة بعض العاملين إلى

برامج تدريبية لتقوية جوانب ضعفهم في مجالات معينة مثل : معاملة الجمهور والعلاقات العامة

وأساليب الإشراف أو حل مشاكل العمل.

9. استمرار الرقابة والإشراف على أداء العاملين .

المطلب الثالث : مشكلات تقييم أداء العاملين

تواجه عملية تقييم الاداء العديد من المشاكل الإدارية نوجزها فيما يلي :¹

- عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء؛
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم ؛
- عدم الربط بين تقييم الاداء وبين سياسات إدارة الموارد البشرية ؛
- ميل المديرين إلى خطأ التقييم بمعنى أن يتأثر بصفة واحدة من الصفات في أداء المرؤوسين ونجده يعممها على باقي صفات الأداء.
- استخدام بعض عناصر التقييم الغير محددة مثل : المبادأة والتعاون .
- الميل إلى التساهل أو التشدد أو متوسطة بصفة عامة لكافة المرؤوسين ؛
- التحيز الشخصي بمعنى أن بعض المديرين يعطون تقديرات أعلى إلى من يفضلونهم من المرؤوسين بسبب وجود علاقة صداقة أو قرابة أو لتشابه الصفات ؛
- يتأثر كثير من المديرين بأخر تقييم ويعتبرونه مرشدًا فيوضع تقارير التقييم عن الفترة الحالية.

¹ جمال محمد أبو شنب . علم الاجتماع الإداري [الحودة والتميز في إدارة المؤسسات] . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2012، ص 116.

المطلب الرابع : دور التكوين في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة

إن التكوين هو النشاط الذي تُحوّله المؤسسات اهتماما كبيرا ،حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين والعمال في العمل ،ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة ،قدرات ،أفكار لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم .

فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية لتحسين أساليب العمل وذلك لاعتن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من جهة وتطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

ولمعرفة المؤسسة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء عاملها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها ،وعلى هذا الاساس فإن التكوين يعتبر من أهم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية التي تنمي شخصية ووظيفة العاملين كذلك تحسين العلاقات بين العاملين وأرباب العمل وتحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتوجيه وتعديل سلوكهم وكذلك يساعد التكوين على اتخاذ القرارات وحلّ مشاكل بفعالية أكثر .

فعملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد على الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأنجح أداء ممكنة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع أدائهم وجعل التكوين محور أساسي ومهم يزيد من رفع الأداء وتحسنه نحو الأفضل ،فمن خلال التكوين تزيد مهارة العمال ويتحسن مستواهم العلمي والمهني ،وذلك من أجل الوصول إلى ترقية اجتماعية ومهنية وتحقيق مستوى عالي من الاستقرار واكتساب العمال صفة ايجابية ومهارات عالية ،إذن فالتكوين وسيلة مهمة تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق موائمة وفعالية وتنمية قدرات ومهارات العمال ، فلا يمكن أن يكتسب العامل خبرات

ومعارف دون اخضاعه للتكوين داخل المؤسسة باعتبارهم الأخير ركيزة أساسية يجب تطبيقية من أجل تحسين أداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا الأداء من خلال بيان ماهية الأداء من عدّة جوانب شملت مفهومه باعتباره نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه، والرفع من كفاءة العامل داخل المؤسسة وهذا لا يتم إلا في ظل تقييم أداء العاملين من أجل ضبط النقائص، ونقاط الضعف اللازمة لتحسينها بشكل يساهم بفاعلية فيرفع قدرات الموظفين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء كذلك تم التطرق إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة بحيث يعتبر التكوين الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية قدرات وأفكار، مهارات، العمال داخل المؤسسة ولهذا يعتبر التكوين مهم بشكل كبير في المؤسسات.

الفصل الرابع : تفرغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات

تمهيد

المبحث الأول : تفرغ البيانات في جداول

المطلب الأول : تفرغ البيانات الأولية في جداول

المطلب الثاني : تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

المطلب الثالث: تفرغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات

المطلب الأول : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

المطلب الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

النتائج العامة للدراسة

تمهيد :

بعد التطرف إلى عملية توزيع الاستثمار وتفريغها في جداول تأتي مرحلة عرض النتائج حيث تم فيها عرض النتائج المتحصل عليها وإعطائها تفسيرات، وأهم النقاط التي تم التوصل إليها ففي هذا الفصل تم التطرق إلى عرض وتحليل العينة وذلك من أجل معرفة حجم ونسبة بعض الميزات التي لها أثر على الظاهرة المدروسة، ثم الانتقال إلى عرض وتحليل نتائج الفرضيات من خلال ما تم التوصل إليه من جداول احصائية التي مستوحاة من مؤشرات الدراسة التي تم تحويلها إلى أسئلة استمارة تهدف لخدمة متغيرات الفرضيات الرئيسية .

المبحث الأول : تفريغ البيانات في جداول وتحليلها

المطلب الأول : تفريغ البيانات الأولية في جداول

جدول رقم (01) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	07	%35
أنثى	13	%65
المجموع	20	%100

يوضح الجدول رقم (01) توزيع العينة حسب متغير الجنس ،حيث تمثل نسبة35%ذكور مقابل

65% إناث. حيث أن نسبة الإناث الذين تعرضوا للتكوين أكبر من نسبة الذكور .

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 20-30 سنة	12	%60
من 31-40 سنة	06	%30
من 41-50 سنة	02	%10
أكثر من 50 سنة	00	%00
المجموع	20	%100

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (02) نلاحظ فئات السن لأفراد العينة ،حيث كانت

العينة أقل من 20 - 30 سنة ، تقدر نسبتها بـ 60% وهي النسبة العالية في الجدول ،تليها الفئة عن

31-40 سنة ، حيث تقدر نسبتها بـ30% وهي أقل بقليل من الفئة العمرية الأولى ، ثم تليها من 41-

50 سنة بنسبة تقدر بـ 10% بينما لم تسجل الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة أي نسبة .

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

النسبة	التكرار	مستوى التعليمي
35%	07	ثانوي
20%	04	بكالوريا
35%	07	جامعي
10%	02	دراسات عليا
100%	20	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (03) نسبة المستوى الدراسي للعمال المتكونين ،حيث يتضح لنا أن أكبر نسبة هي في المستوى الثانوي والجامعي بنفس النسبة 35% حيث أغلبهم وصلوا سنة الثالثة ثانوي أي بكالوريا بنسبة 20% ثم أقل نسبة هي الدراسات العليا حيث تقدر نسبتها بـ 10%.

جدول رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
40%	08	أقل من 05 سنوات
55%	11	من 05 إلى 10 سنوات
5%	01	من 11 إلى 20 سنة
00%	00	أكثر من 20 سنة
100%	20	المجموع

يوضح لنا الجدول الخبرة المهنية لدى العمال المكونين ،حيث انه نجد أعلى نسبة للخبرة المهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 55% ثم تليها الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 40% ثم الخبرة المهنية من 11 إلى 20 بنسبة 5% وأخيرا الخبرة المهنية أكثر من 20 لم تحصل على أي نسبة.

جدول رقم (05) : يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
40%	08	عامل مهني
30%	06	إطار
10%	02	إطار مسير
20%	04	موظف عادي
100%	20	المجموع

يبين لنا الجدول التالي نوع الوظيفة للعمال المكونين ،حيث نجد أكبر نسبة هي لنسبة العامل

المهني حيث تقدر ب 40% ،ثم تليها الإطار بنسبة 30% ثم تأتي وظيفة الموظف العادي بنسبة 20% وأخيرا أقل نسبة هي نسبة الإطار مسير حيث تقدر بنسبة 10%.

المطلب الثاني : تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى [التكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة]

جدول رقم (06) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير وضع البرامج التكوينية للموظفين

النسبة	التكرار	وضع المؤسسة لبرامج تكويني وللموظفين
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يبين الجدول رقم (06) وضع المؤسسة لبرامج تكوينية للموظفين ، حيث أن جميع أفراد العينة قد

أجابوا بأن المؤسسة تضع لهم برامج تكوينية وهذا راجع لدور المؤسسة ومدى اهتمامها بهذه الفئة من أجل تزويدهم بمعارف ومهارات .

جدول رقم (07) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل تحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة من أجل ترقية

النسبة	التكرار	طبيعة العمل تحتاج على تكوين بصفة مستمرة من أجل ترقية
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (07) نجد بأن العمال الذين تحتاج طبيعة عملهم إلى تكوين بصفة مستمرة من أجل الترقية بنسبة كبيرة تقدر بـ 60% وذلك من للارتقاء من منصب إلى منصب أعلى بينما العمال الذين لا تحتاج طبيعة عملهم إلى تكوين مستمر للحصول على ترقية تقدر بنسبة 40% لأن لديهم معارف ومكتسبات من خلالها لا يحتاجون إلى تكوين .

جدول رقم (08) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخضوع للتكوين

النسبة	التكرار	الخضوع للتكوين
46.67%	14	احتياجات المؤسسة
30%	09	احتياجات للوصول على وظيفة أعلى
23.33%	07	حسب نوعية الترقية التي تهدف للوصول إليها
100%	30	المجموع

ملاحظة : المجموع يفوق العدد الكلي لأفراد العينة لأن المبحوثين يختارون أكثر من اختيار واحد نجد من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة احتياجات المؤسسة للخضوع للتكوين تقدر بـ 46.67% وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تتطلب وجود كفاءات عالية ذو خبرة مهنية عالية وهذا السبب تقوم بإخضاع العمال للتكوين من أجل زيادة في المعلومات والمعارف والمهارات ،بينما الخضوع للتكوين حسب احتياجات المعامل للوصول على وظيفة أعلى هي أقل نسبة من الأولى حيث تقدر بـ 30% لأنه

يوجد البعض من العمال فقط يرغب للانتقال من وظيفة إلى أخرى، أما أقل نسبة وهي خضوع للتكوين حسب نوعية الترقية التي يهدف العامل للوصول إليها حيث قدرت بـ 23.33%، وذلك لأنه هنا المؤسسة هي التي تقرر بترقية العمال وفق منصب أعلى .

جدول رقم (09) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع التكوين

النسبة	التكرار	الخضوع للتكوين
30%	09	دفع الروح المعنوية
23.33%	07	حصول على حوافز مادية
46.67%	14	عزز لك روح ورفع الثقة بالنفس
100%	30	المجموع

ملاحظة : المجموع يفوق العدد الكلي لأفراد العينة لأن المبحوثين يختارون أكثر من اختيار واحد .

نلاحظ من خلال البيانات الاحصائية المبينة في الجدول رقم (09) أن العمال الذين ساعدهم التكوين على تعزيز روح العمل ورفع الثقة بالنفس هي أعلى نسبة قدرت بـ 46.67%، حيث أن العمال يرون بأن التكوين يزيد من حب العمل ويدفع الفرد العامل لرفع ثقته بنفسه مما يؤدي ذلك إلى اتقانه للعمل، ثم تليها نسبة العمال الذي ساعدهم التكوين على دفع الروح المعنوية بنسبة 30% فالتكوين ساعد العمال على مشاركتهم في جميع الأنشطة هذا ما أدى إلى تقبل العاملين لكل تطوير وتغيير في المؤسسة وشعورهم بالرضا الوظيفي. وأخيرا بعض العمال يرون بأن التكوين ساعدهم على حصول على حوافز مادية وقدرت النسبة بـ 23.33%، ذلك لأن التكوين يزيد من أداء العاملين ورفع الأجور باعتبار الحوافز المادية هي تحقيق لرضا العامل وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية .

جدول رقم (10) : يبين توزيع أفراد العينة حسب استلزام الخضوع للتكوين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	يستلزم الخضوع داخل المؤسسة
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

نجد من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة الذين يستلزم عليهم الخضوع للتكوين داخل المؤسسة تقدر بـ 90% وهي نسبة عالية لأن التكوين باعتباره عملية أساسية ومهمة فالمؤسسات لأنه يرفع من أداء العاملين ويزيد من مهاراتهم وتحسين أدائهم ،بينما نسبة العمال الذين يرون لا يستلزم الخضوع للتكوين داخل المؤسسة تقدر بـ 10% وهي نسبة قليلة ، وذلك يرجع إلى أنه في المؤسسة يوجد مناصب عمل تخضع للتكوين في مراكز التكوين التابعة لقطاع العمل .

جدول رقم (11) : يبين توزيع أفراد العينة حسب تقييم مدير المؤسسة للعمال

النسبة	التكرار	تقييم مدير المؤسسة للعمال
90%	18	مقبول وعادل
10%	02	متوسط
00%	00	دون المتوسط
00%	00	ضعيف
100%	20	المجموع

نجد من خلال الجدول رقم (11) أن تقييم مدير المؤسسة للعمال مقبول بأكثر نسبة 90% وهي أعلى نسبة لأن العمال الذين خضعوا للتكوين أغلبهم ذوي عامل مستوى علمي عالي وبذلك عملهم مقبول وعادل ، بينما تقييم لمدير المؤسسة للعمال متوسط وذلك بنسبة 10% وهي أقل نسبة ،بينما لم تسجل أي نسبة في تقييم المدير للعمال دون المتوسط وضعيف .

جدول رقم (12) : يبين توزيع أفراد العينة حسب استعداد العامل للتكوين

النسبة	التكرار	استعداد العامل للتكوين
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم (12) استعداد العامل للتكوين حيث أجاب جميع أفراد العينة بأنهم

مستعدون للتكوين ،لأنه عند قيام العمال بالتكوين يجب أن يكون هناك استعداد نفسي يسمح لهم بالقيام بالتكوين من أجل رفع الروح المعنوية لهم .

جدول رقم (13) : يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها خلال المسار

المهني

النسبة	التكرار	استعداد العامل للتكوين
50%	10	دورة واحدة
40%	08	من 20 إلى 04 دورات
10%	02	أكثر من 05 دورات
100%	20	المجموع

يبين الجدول رقم (13) عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها خلال المسار المهني ،حيث

وجد أن أغلب العمال قاموا بدورة واحدة بنسبة 50% فيحين الذين قاموا من 02 إلى 04 دورات قدرت نسبتهم بـ40% ، وأخيرا العمال الذين قاموا أكثر من 05 دورات بنسبة 10%.

جدول رقم (14) : يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت نوعية التكوين مناسب للعمال

النسبة	التكرار	نوعية التكوين مناسب للعمال
%100	20	نعم
%00	00	لا
%100	20	المجموع

يبين الجدول رقم (14) بأن كلّ أفراد العينة أجابوا بأن نوعية التكوين التي تتمثل في التكوين

من أجل الترقية التي تقدمها المؤسسة مناسب بنسبة %100 وهذا يدل على مدى اهتمام المؤسسة بعمالها

وتوفر لهم الجو المناسب الذي يتلاءم مع قدراتهم أثناء فترة التكوين .

جدول رقم (15) : يبين توزيع أفراد العينة حسب تحفيز التكوين للارتقاء والتدرج في منصب عملي

النسبة	التكرار	التكوين للارتقاء والتدرج في منصب عملي
%90	18	نعم
%10	02	لا
%100	20	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (15) بأن التكوين يحفز للارتقاء والتدرج في منصب عملي ونجد بأن

معظم العمال قد أجابوا بأنّ التكوين يحفزهم على الارتقاء والتدرج في منصب عملي ،حيث تقدر النسبة بـ

%90 وهذا راجع لأنّ التكوين عملية مهمة تلجأ له المؤسسة للارتقاء بعمالها والزيادة من مهاراتهم من

أجل الانتقال من منصب عملي لأخر،في حين أن البعض يرى بنسبة %10 أن التكوين لا يحفز للارتقاء

والتدرج في منصب عملي ربما يرجع ذلك لعدم تلقبهم تكوين يتناسب مع عملهم.

جدول رقم (16) : يبين توزيع أفراد العينة حسب قيامهم بالتكوين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	أساس القيام بالتكوين في المؤسسة
36.11%	13	الدرجة الوظيفية أي كلما كانت وظيفية أكثر
33.33%	12	من أجل أن توجيه الموظف الجديد لاستيعاب وظيفة
30.56%	11	التغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات ووسائل جديدة
100%	36	المجموع

ملاحظة: المجموع يفوق العدد الكلي لأفراد العينة لأن المبحوثين يختارون أكثر من اختيار واحد .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) الذي يقوم على أساس القيام بالتكوين في المؤسسة ،أن نسبة الذين أجابوا بأن التكوين يقام في المؤسسة من أجل الدرجة الوظيفية وهي تمثل أعلى نسبة قدرت بـ 36.11% وذلك يرجع لصعوبة الوظيفة التي تقدم للعامل حيث كلما كانت معقدة كلما زادت الدرجة الوظيفية ،ثم تليها القيام بالتكوين في المؤسسة على أساس توجيه الموظف الجديد لاستيعاب وظيفته بنسبة 33.33% ،حيث أن التكوين مهم بالنسبة للموظف الجديد من أجل زيادة فهمه للعمل المقدم له وأداء عمله بطريقة صحيحة ومنتظمة ،ثم آخر نسبة وهي القيام بالتكوين في المؤسسة على أساس التغيير في الوظيفة وإدخال تقنيات ووسائل جديدة بنسبة 30.56%، حيث أن التكنولوجيا تلعب دورها في تطوير المؤسسة والنهوض بها وهذا ما يرفع كفاءات وإبداع العمال داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية [التكوين من اجل تجديد المعلومات دور في

قلّة الاخطاء المهنية للعاملين]

جدول رقم (17) : يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان التكوين قد حسن وطره من معارفهم

النسبة	التكرار	التكوين قد حسن وطره من معارفهم
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

يبين هذا الجدول (17) اختيار العامل ضمن الأفراد المكونين حسن وطره من معارفه ،حيث أن أكبر نسبة قدرت بـ 90% حيث أن الأغلبية أجابوا بأن اختيارهم ضمن الأفراد المكونين حسن وكور من معارفهم وذلك يرجع لأن التكوين مهم يزيد من المعارف والمكتسبات لدى العاملين ، فيحين أن البعض الآخر يرى بأن اختيارهم ضمن الأفراد المكونين لم يحسن ويطور معارفهم وذلك بنسبة 10% وذلك راجع ربما لعدم استيعاب وظيفتهم أو تعرضهم لبعض الانتقادات أثناء تكوينهم

جدول رقم (18) : يبين توزيع أفراد العينة حسب إدراك الأخطاء المرتبطة بالعمل

النسبة	التكرار	إدراك الأخطاء المرتبطة بالعمل
100%	20	نعم
00%	00	لا
100%	20	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (18) إدراك الأخطاء المرتبطة بالعمل ،حيث أن جميع أفراد العينة قد أجابوا بأنهم من خلال التكوين أصبحوا يدركون الأخطاء المرتبطة بعملهم وهذا يرجع لفضل التكوين ، ومدى قيامه بتوجيه ودفع العامل على معرفة الأخطاء المهنية وبالتالي يزيد من معرفة العامل وتقليل من الأخطاء المهنية .

جدول رقم (19) : يبين توزيع أفراد العينة حسب التعرض لبعض الانتقادات أثناء القيام بخطأ في

المهنة

النسبة	التكرار	التعرض لبعض الانتقادات أثناء القيام بخطأ في المهنة
%5	01	دائماً
%85	17	أحياناً
%10	02	أبداً
%100	20	المجموع

من خلال هذا الجدول رقم (19) الذي يمثل التعرض لبعض الانتقادات أثناء القيام بخطأ في المهنة، حيث نجد أكبر نسبة تمثل التعرض لبعض الانتقادات أثناء القيام بخطأ في المهنة أحياناً بنسبة قدرت بـ 85%، وذلك يرجع لقلّة الأخطاء التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، في حين تليها نسبة الذين لم يتعرضوا للانتقاد أثناء قيام بخطأ في المهنة بنسبة 10% وذلك يرجع لأن العامل لما يخطأ يقوم بتصحيح أخطائه لكي لا يتعرض للنقد، في حين الذين أجابوا بأنهم دائماً يتعرضوا للانتقاد أثناء القيام بخطأ في المهنة بنسبة 5%، ويعود ذلك ربما لعدم تحملهم مسؤولية أخطائهم هذا ما يجعل الأخطاء تتفاهم ويتراجع أداء العامل خاصة والمؤسسة عامة .

جدول رقم (20) : يبين توزيع أفراد العينة حسب القدرة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة

النسبة	التكرار	إدراك الأخطاء المرتبطة بالعمل
00%	00	قدرة ضعيفة
35%	07	قدرة متوسطة
60%	12	قدرة حسنة
05%	01	قدرة جيدة
100%	20	المجموع

يوضح هذا الجدول رقم (20) القدرة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة، حيث

تمثل القدرة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة قدرة حسنة أعلى نسبة قدرت ب 60% فالأغلبية لهم القدرة على نقل معلومات ومعارف ومهارات من شخص لآخر في حين تليها القدرة المتوسطة في نقل المعلومات والمعارف بنسبة 35% ، وذلك ربما يرجع لعدم القدرة على نقل المعلومات الكافية من شخص لآخر داخل العمل. وأخيرا الذين لديهم قدرة جيدة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة بنسبة 05% وذلك يرجع لقدرة ومهارة ومكتسبات العامل القبلية هذا ما يسهل عليه نقل المعلومات بسهولة .

جدول رقم (21) : يبين توزيع أفراد العينة حسب التعرض للصعوبات والمشاكل خلال عملية التكوين

النسبة	التكرار	التعرض للصعوبات والمشاكل خلال عملية التكوين
35%	07	نعم
65%	19	لا
100%	20	المجموع

يتضح لنا الجدول رقم (21) التعرض للصعوبات والمشاكل خلال عملية التكوين وحسب

النسب وجدنا أن أغلبية العمال لا يتعرضون لصعوبات ومشاكل خلال عملية التكوين بنسبة 65% وقد يرجع ذلك لسهولة التكوين أو استيعاب العامل لعمله خلال فترة التكوين في حين نجد الأقلية يرون بأنهم

يتعرضوا الصعوبات ومشاكل خلال عملية التكوين بنسبة 35% قد يرجع ذلك لصعوبة التكوين وعدم إدراك وفهمه هذا ما يزيد تعقداً للعمل وزيادة مشاكل داخل المؤسسة .

جدول رقم (22) : يبين توزيع أفراد العينة حسب فئة العمال الذين هم بحاجة للتكوين

النسبة	التكرار	فئة العمال الذين هم بحاجة للتكوين
56.25%	18	العمال الجدد
28.125%	09	العمال الأصغر سنا
15.625	05	العمال الأكبر سنا
100%	32	المجموع

ملاحظة : المجموع يفوق العدد الكلي لأفراد العينة لأن المبحوثين يختارون أكثر من اختيار واحد

فيما يخص التعليق على فئة العمال الذين هم بحاجة للتكوين وقد أجاب جميع العمال بأن العمال

داخل المؤسسة هم بحاجة للتكوين ويظهر ذلك من خلال :

✓ العمال الجدد بنسبة : 56.25%

✓ العمال الأصغر سنا بنسبة : 28.125%

✓ العمال الأكبر سناً بنسبة : 15.625.

جدول رقم (23) : يبين توزيع أفراد العينة حسب ترك مدير المؤسسة مجالاً للموظفين لحل مشاكلهم

والأخطاء التي يقومون بها

النسبة	التكرار	ترك مدير المؤسسة مجالاً للموظفين لحل مشاكلهم والأخطاء التي يقومون بها
%85	17	نعم
%15	03	لا
%100	20	المجموع

يبين هذا الجدول رقم (23) ترك مدير المؤسسة مجالاً للموظفين لحل مشاكلهم والأخطاء التي يقومون بها ،حيث أن الأغلبية قد أجابوا بأن المدير يترك لهم مجالاً لحل مشاكلهم وذلك بنسبة %85 ،حيث أن المدير يقوم بإعطاء الحرية للعمال على حل مشاكلهم وتصحيح الأخطاء التي يقومون بها هذا ما يزيد من رفع الروح المعنوية للعمال في ممارسة نشاطه وعمله بأكمل وجه ، مما يعزز روح الثقة بين المدير والموظفين ، في حين البعض الآخر يرى بأن المدير لا يترك لهم مجالاً لحل مشاكلهم بنسبة %15 ربما يرجع ذلك لكثرة الأخطاء التي يقومون بها أثناء العمل وتفاقم المشاكل بصورة كبيرة هذا ما يؤدي بالمدير لحل المشاكل بنفسه دون ترك لهم مجالاً لتصحيح أخطائهم وحل مشاكلهم .

جدول رقم (24) : يبين توزيع أفراد العينة حسب اتاحة المدير أكبر قدرة من الحرية للعمال لتجديد

معلومات وممارسة نشاطاتهم

النسبة	التكرار	فئة العمال الذين هم بحاجة للتكوين
%95	19	نعم
%5	01	لا
%100	20	المجموع

نجد من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة الذين أجابوا بأن المدير يتيح لهم أكبر قدرة من الحرية للعمال لتجديد المعلومات وممارسة نشاطاتهم تقدر بـ 95% وهذا لأن المدير يهدف للوصول بمؤسسة إلى جودة عالية، واحتلالها مكانة عالية فعند ادخال معلومات جديدة هذا يزيد من نشاط العمال ويزيد روح المبادرة والإبداع والابتكار وإدخال طرق جديدة ومناسبة للعمل، في حين نجد نسبة الذين أجابوا بأن المدير لا يتيح لهم أكبر قدرة من الحرية للعمال لتجديد المعلومات وممارسة نشاطاتهم بنسبة 5% .

جدول رقم (25) : يبين توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الدورات التكوينية تهدف إلى تجديد

المعلومات

النسبة	التكرار	فئة العمال الذين هم بحاجة للتكوين
%100	20	نعم
%00	00	لا
%100	20	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (25) تبين لنا أن نسبة 100% أجابوا بأن الدورات التكوينية التي تعتمدها المؤسسة فعلاً تهدف إلى تجديد المعلومات وذلك يرجع لمدى أهمية الدورات التكوينية في رفع أداء ومهارة العامل في المؤسسة.

تحليل معطيات السؤال رقم(25) التي يبين أهمية التكوين داخل المؤسسة : فكل أفراد العينة بنسبة

100% يرون بأن التكوين عملية ضرورية في المؤسسة لما له من أهمية منها :

- يزيد من كفاءة ومهارة العمال ؛
- يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي؛
- يطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد العمال؛
- يرفع من كفاءة الانتاجية وفتح فرص للعامل من أجل التغيير والتطوير؛
- تحسين كفاءة الفرد وزيادة الدافع الذاتي له في ممارسة عمله ؛
- زيادة الأداء التنظيمي مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

المبحث الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضيات

- استنادًا إلى ما تضمنته الدراسة الميدانية من تحليل وتفسير ،سيتم عرض النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول : تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

• نتائج الفرضية الأولى : التكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة :

- حسب هذه الفرضية والتي تمثل أن للتكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة تم التوصل إلى بعض النتائج والتي من خلالها يتم الحصول على بعض المعلومات التي توصلنا إلى بعض النقاط المهمة ،فمن خلال الجدول رقم (01) نجد أن أغلبية أفراد العينة إناث بنسبة 65% ، في حين أن جدول رقم (03) والذي يبين أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلبية العمال من مستوى ثانوي وأغلبهم التحقوا بالسنة الثالثة ثانوي .

- فيما يخص الجدول رقم (06) والذي يمثل وضع المؤسسة برامج تكوينية للموظفين والذي تمثل نسبة 100% من وضع برامج لهم تكوينية وهذا يرجع لاهتمام المؤسسة بالعمال ورفع من مهاراتهم وهذا ما يبينه الجدول رقم (13) والذي يمثل عدد الدورات التكوينية في المؤسسة ،حيث أن الأغلبية قاموا بدورة واحدة خلال مسارهم المهني ،في حين أن الجدول رقم (07) والذي يمثل طبيعة العمل تحتاج بصفة مستمرة للتكوين من أجل ترقية العمال حيث أن الأغلبية بنسبة 60% يحتاجون للتكوين بصفة مستمرة وذلك من أجل الارتقاء من منصب عملي لآخر أعلى وهذا ما بينه الجدول رقم (10) والذي يستلزم الخضوع للتكوين داخل المؤسسة ،حيث أن أفراد العينة يرون بأنه يستلزم الخضوع للتكوين داخل المؤسسة باعتبار التكوين عملية أساسية في المؤسسة من خلالها يحسن أداء العمال ،في حين أن جدول رقم (08) والذي يمثل الخضوع للتكوين فالأغلبية يخضعون للتكوين حسب احتياجات المؤسسة لأن المؤسسة تهتم

بوجود كفاءات عالية ذوي خبرة مهنية عالية وهذا ما يبينه الجدولان رقم (15) و (16) اللذان يمثلان بأن التكوين يحفز للارتقاء والتدرج في منصب عملي على أساس الدرجة الوظيفية فالعمال يخضعوا للتكوين لوجود بعض الصعوبات في الوظيفة التي يقومون بها ،أما فيما يخص الجدول رقم (14) والذي يمثل ما إذا كان التكوين المقدم لهم مناسب ،فكل العمال يرون بأنه ملائم ومناسب وهذا ما يبينه الجدول رقم (09) والذي تناول نوع التكوين ،حيث أن أغلبية العمال عزز لهم روح العمل ورفع الثقة بالنفس لأن التكوين يزيد من رفع الروح المعنوية لدى العامل هذا ما يجعل العامل أكثر حبا لعمله وإتقانه وتحقيق مستوى عالي من الاداء.

- نستخلص من هذه النتائج أن الفرضية الاولى تحققت أي أن للتكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال الخضوع للتكوين من أجل ترفيتهم والانتقال من منصب لآخر مما يعزز رفع روح العمل والثقة بالنفس واكتساب خبرات جديدة لدى العامل .

- وهذا ما برهنته النظريتين التي تم اعتمادهما في المقاربة السسيولوجية فمن خلال نظرية الحاجات التي تقوم على أن لكل فرد مجموعة من الحاجات وهذا الدافع يزيد من اشباع حاجاته مما يجعل له الرغبة في الحصول على الترقية التي يريدها ،وهذا ما يحسن من أدائه ويجعله أكثر قدرة على إنجاز مهامه والانضباط داخل المؤسسة في حين نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" ركزت على وظائف الأفراد والحفاظ على قوة العمل ،حيث أن التكوين مهم بالنسبة لتايلور لأنه يزيد من مهارات العمال ويزيد من انضباطهم داخل المؤسسة مما يساعد ذلك حصول العامل على ترقية مناسبة .

- كما نجد أن دراسة جبارية بن عمر والتي عنوانها " دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين " تناولت نفس النتائج والتي تتمثل في أن التكوين يعتمد في المؤسسة على الأسلوب التطبيقي وذلك من خلال الدورات التكوينية التي قامت برفع خبراته المهنية وقدراته وساعدت العامل على انضباط في المؤسسة والحصول على الترقية المرغوبة فيها .

المطلب الثاني : تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

- نتائج الفرضية الثانية : للتكوين من أجل تحديد المعلومات دور في الأخطاء المهنية للعاملين :
- حسب هذه الفرضية والتي تمثل أن للتكوين من أجل تجديد المعلومات دور في قلة الأخطاء المهنية للعاملين حيث تم الوصول إلى نتائج، فمن خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل اختيار العامل ضمن الافراد المكونين حسن وطور من معارفهم فالأغلبية حسب التكوين من معارفهم، وهذا ما تناوله الجدول رقم (20) حيث أن للعمال القدرة الحسنة على نقل المعلومات والمعارف التي اكتسبوها من خلال التكوين، بينما الجدول رقم (19) يمثل تعرض العمال لبعض الانتقادات أثناء قيام بخطأ في مهنتهم ذلك لوجود بعض الصعوبات التي تصعب على العامل القيام بها، وهذا ما أكده الجدول رقم (21) الذي يتعلق بالتعرض للصعوبات والمشاكل خلال عملية التكوين فأغلبية تتعرض للصعوبات بنسبة قليلة 35% وذلك لاستيعاب العامل لعمله وإدراكه للأخطاء المتوقع حدوثها بعد التكوين وهذا ما يبينه كذلك الجدول رقم (18) والذي من خلاله تم ادراك الأخطاء المرتبطة بعمل العامل فكل العمال أدركوا أخطائهم و ذلك يرجع لفضل التكوين و أهميته في توجيه العامل وزيادة معارفهم، أما بالنسبة للجدول رقم (22) الذي يبين أن فئة العمال الجدد هم بحاجة للتكوين وهذا ما أكده جدول رقم (25) بالقيام بدورات تكوينية لجديد المعلومات لأن العامل الجديد لا بد من خضوعه للتكوين لكي تكون له نظرة شاملة عن العمل الذي سيقوم به وهذا ما يزيد من معلومات واكتسابه لمعارف جديدة تسمع له بالقيام بعمله دون وقوع في أخطاء.
- أما بالنسبة للجدول رقم (24) الذي يمثل على اتاحة أكبر قدرة من الحرية للعمال لتجديد معلوماتهم وممارسة نشاطاتهم فالأغلبية أتاحت لها قدرة كبيرة في اكتساب مكتسبات ومعلومات ومعارف جديدة وهذا ما أكده الجدول رقم (23) حيث يترك المدير مجالاً للموظفين لحل مشاكلهم وتصحيح الأخطاء التي يقومون بها، وذلك لكي يُعزز المدير الروح المعنوية لدى العمال واكتسابهم الثقة في النفس على مواجهة

المصاعب والمشاكل فكل العمال يرون بأن الدورات التكوينية التي تعتمدها المؤسسة تهدف لتجديد المعلومات لأن الدورات التكوينية ساعد العمال على تسهيل العمل ورفع روح معنوية للعمل مما ينتج عنه تغييرات وتطورات تكنولوجية داخل المؤسسة، فكل العمال يرون بأن التكوين مهم داخل المؤسسة باعتبار التكوين عامل أساسي للعمل وعامل جد مفيد في اكتساب ما هو جديد هذا ما يساعد في التأقلم مع طبيعة العمل ويعزز النهوض بالمؤسسة وتطويرها ونجاحها واستمراريتها ويكتسب الفرد من خلاله معارف ومعلومات جديدة حول العمل .

- نستخلص من هذه النتائج ان الفرضية الثانية تحققت أي أن للتكوين من أجل تجديد المعلومات دور في قلّة الأخطاء المهنية للعاملين وذلك يرجع لما تتطلبه المؤسسة من عمال ذوي معارف ومهارات وكفاءات عالية تهدف للتحليل من الوقوع في الخطأ أثناء العمل .

- وهذا ما برهنته النظرية التي تم اعتمادها في المقاربة السوسولوجية من خلال نظرية هنري فايول التي ركزت على ضرورة التكوين للعمال خاصة من أجل دعمهم ورفع قدراتهم وكفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة ومعلومات لضمان التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية، في حين ذهبت نظرية العلاقات الانسانية لإعطاء أهمية للعلاقات التي تتكون داخل العمل بين العمال، ويكون هناك الاحترام، التزام مودة هذا ما يسمح باكتساب العمال بعض المعلومات من بعضهم البعض هذا ما يزيد من تجديد المعلومات ويقلل من الأخطاء المهنية وبذلك يحقق أداء فعال وهذا ما يزيد من كفاءة العمال خاصة وزيادة انتاجية المؤسسة عامة .

- في حين ذهبت دراسة "بن شعبان سميرة" والتي عنوانها: " دور التكوين في تحسين أداء العاملين " إلى بعض النتائج التي تنطبق مع موضوع دراستنا حيث تعتبر التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد باعتباره وسيلة لتنمية الموظفين وهو أفضل أنواع الاستثمار في تجديد المعلومات هذا ما يحقق أهداف العامل وتطوير سلوكه ونجاح عملية التكوين .

كل أفراد العينة يرون بأن التكوين مهم داخل المؤسسة لأن :

- التكوين عامل أساسي للعمل وعامل جد مفيد في اكتساب ما هو جديد ؛
 - يساعد التكوين في التأقلم مع طبيعة العمل ؛
 - يعزز النهوض بالمؤسسة وتطويرها ونجاحها واستمراريتها ؛
 - يكتسب الفرد من خلال اكتساب معارف ومعلومات جديدة حول العمل .
- نستخلص من هذه النتائج أن الفرضية الثانية تحققت أي أن للتكوين من أجل تجديد المعلومات دور في قلة الاخطاء المهنية للعاملين وذلك يرجع لما تتطلبه المؤسسة من عمال ذوي معارف ومهارات وكفاءات عالية تهدف للتحليل من الوقوع في الخطأ أثناء العمل .
- وهذا ما برهنته النظرية التي تم اعتمادها في المقاربة السوسولوجية من خلال نظرية هنري فايول التي ركزت على ضرورة التكوين للعمال خاصة من أجل دعمهم ورفع قدراتهم وكفاءاتهم واكتسابهم معارف جديدة ومعلومات لضمان التقليل من الوقوع في الأخطاء المهنية .

النتائج العامة للدراسة

نستنتج مما سبق أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، ويمكن استعراض أهم

النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أغلب المبحوثين من جنس الإناث ؛
- أغلب المبحوثين سنهم أقل من 20 -30 سنة .
- أغلب المبحوثين مستواهم الدراسي ثانوي وجامعي؛
- أغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية من 05 إلى 10 سنوات ؛
- أغلب العمال هم عمال مهنيين ؛
- يقوم التكوين على تحسين أداء العمال مما يساهم ذلك في رفع مهارات العمال؛
- يلعب التكوين من جل الترقية دوراً كبيراً في انضباط العاملين داخل المؤسسة وذلك يرجع لأهمية؛
- البرامج التكوينية التي تضعها المؤسسة هذا ما دفع بالعامل لتعزيز روح العمل ورفع ثقته بنفسه.

التوصيات والاقتراحات :

من خلال دراستنا التي قمنا بها توصلنا إلى التوصيات والاقتراحات التالية :

- يعتبر التكوين بمثابة ركيزة أساسية في المؤسسة فهو يساعد على تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها ؛
- يرفع من الروح المعنوية للعاملين من خلال اكتسابهم المزيد من المعرفة والمهارات والمعلومات ؛
- يرتقي بالعامل وتكوينه على وظائف إدارية أعلى هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ؛
- يساهم التكوين في الرفع من كفاءة الأفراد هذا ما يحسن من إنتاجية المؤسسة ؛
- يقوم التكوين على التجديد والاختراع والابتكار مما يزيد من دافعية العمال ومن خلاله يتم النهوض بالمؤسسة وتحسين إنتاجيتها ؛
- التكوين عملية أساسية وله دور كبير في تحسين أداء العاملين جهة ويرفع من جودة المؤسسة من جهة أخرى .



خاتمه



خاتمة :

إنّ للتكوين دور مهم في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ،حيث يقوم بتقديم كلّ المعلومات والأفكار الجديدة ويكسب الفرد مهارات من أجل تحقيق أحسن انتاجية للمؤسسة ،فبواسطة التكوين تتمى قدرات العاملين في العمل ويتم تزويدهم بمعلومات ومهارات جديدة مطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة إذا أصبح لزاما عليها وضع برامج تكوينية في مؤسسات التكوين والتدريب المؤهلة. ويمكن القول بأن التكوين وفق في تحسين أداء العمال ،فقد عمل على توفير الجو المناسب للعامل فيعمله وتحسين انتاجية المؤسسة ،كذلك قام التكوين برفع الروح المعنوية للعمال في انجاز مهامهم من أجل مراعاة الجانب النفسي والسيكولوجي لهم ،ومن خلال مدير المؤسسة كذلك فقد كان يعمل على تشجيعهم وإعطائهم فرص في التجديد وإبداع وابتكار وذلك لكي يتكيف العامل في المؤسسة مع الموظفين والمدير .

رغم كلّ ما قدم يمكن القول بأن التكوين عملية مهمة لا تستطيع المؤسسة التخلي عنه ،فالعامل عند دخوله المؤسسة يشعر بالنقصان لعدم معرفته لسير المؤسسة ولذلك يخضع للتكوين ،وعلى هذا الأساس تسعى المؤسسة على سد ثغرات وتطبيق عملية التكوين على العمال خاصة الجدد.



قائمة المصادر والمراجع

1. القواميس والمعاجم :

- 1) كريم سيدة ، محمد محمود . معجم الطلاب الوسيط . ط1، بيروت : دار الكتب العلمية ، 2006.
- 2) مصلح ، صالح . الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية . انجليزي - عربي ، ط1، الرياض : دار عالم الكتب 1996.
- 3) بدوي ، أحمد زكي . معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت : مكتبة لبنان ، 1978.
- 4) راوية حسن . السلوك في المنظمات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2011.
- 5) ابن منظور . لسان العرب . المجلد 03 ، ط1، لبنان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 2008.
- 6) ابن منظور . لسان العرب . المجلد 10، بيروت : دار المعارف ، دس.

2. الكتب :

- 1) غربي ، علي ، وآخرون . تنمية الموارد البشرية . عين مليلة : الجزائر ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، 2001 .
- 2) عباس، سهيلة ، وعلي علي . إدارة الموارد البشرية . ط3، الأردن : دار وائل للنشر ، 2003 .
- 3) محمد عبد الباقي ، صلاح الدين . إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية . مصر : دار الكتب الجامعية 2000.
- 4) راوية ، محمد حسن . إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999.
- 5) كладыة طاهر، محمود . الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية . الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع ، دس.

- 6) الخزامي ، أحمد ، عبد الحكيم ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ج3، القاهرة : مكتبة ابن سينا ، 1995.
- 7) السلمي ، علي . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001.
- 8) الطعاني ، أحمد حسن . التدريب (مفهومه ، فعاليته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها) . ط1، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع ، جامعة مؤتة ، 2007.
- 9) مسلم ، محمد . مدخل إلى علم النفس العمل . ط1. الجزائر : منشورات دار قرطبة ، 2007.
- 10) راوية حسن . السلوك في المنظمات . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001.
- 11) السكارنة، بلال خلق . الفساد الإداري . عمان : دار وائل ، 2011 .
- 12) ماهر أحمد . إدارة الموارد البشرية . مصر : دار الجامعية ، 2003..
- 13) حكيم سليم . سلطة تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري. مصر : دار الجامعة الجديدة ، 2011 .
- 14) خلف ،عبد الجواد ،مصطفى . نظرية علم اجتماع المعاصر . ط1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009.
- 15) محمد ،علي محمد . علم الاجتماع التنظيم . ج1. الاسكندرية : دار المكتبة الجامعية ، 1982.
- 16) السامرالي طارق عبد الحميد . الإدارة التربوية بين النظرية والتطبيق . ط1. الاسكندرية : دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2017.
- 17) عكاشة، محمود فتحي . علم النفس الصناعي . مصر : مطبعة الجمهورية ، 1999.
- 18) سيد الهواري . الإدارة والأصول العلميّة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1976 .

- 19) غربي، علي . تنمية الموارد البشرية . قسنطينة : منشورات جامعة منتوري ، 2004.
- 20) صلاح الدين، عبد الباقي . الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002 .
- 21) جبلي علي، عبد الرزاق وآخرون . مناهج البحث الاجتماعي . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1992.
- 22) بوحوش عمار والذنيبات ، محمد محمود . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر : ديوان الجامعية ، 1995.
- 23) شفيق محمد . البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية . الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1998.
- 24) عليان رحي مصطفى وغنيم ، عثمان محمد . مناهج واساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق ط1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000.
- 25) إبراش ابراهيم خليل . المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية . ط1. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2009.
- 26) الدعيلج ، ابراهيم بن عبد العزيز .مناهج وطرق البحث العلمي. ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014.
- 27) شروخ ، صلاح الدين . منهجية البحث العلمي. عناية : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2003.
- 28) محمد علي ، محمد . علم الاجتماع والمنهج العلمي . ط1، القاهرة : دار المعرفة العلمية الجامعية ، 1998.

- (29) طلعت ، ابراهيم لطفي . أساليب وأدوات البحث الاجتماعي . القاهرة : دار غرب للطباعة والنشر ، 1995.
- (30) عساف ، عبد المعطي . التدريب وتنمية الموارد البشرية . عمان : دار الزهران ، 2009.
- (31) ناصر ، ساعو . دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية . الجزائر : دار النشر للتعليم والتدريب ، 2014.
- (32) عاطف ، عبد . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : دار النهضة العربية ، بس.
- (33) حروش ، نور الدين . إدارة الموارد البشرية . ط1. الجزائر : دار الأمة للطباعة والترجمة ، 2011.
- (34) أحمد مصطفى ، خاطر ومحمد فهمي ، سامية . الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . الاسكندرية : المكتبة الجامعية ، 2016.
- (35) زويلف ، مهدي حسن . إدارة الأفراد . ط3. عمان : دار مجدلاوي للنشر ، 1998.
- (36) جاد الرب ، سيد محمد . استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء . السويس : مطبعة العشري ، 2009.
- (37) الجميلي ، خيرى خليل . التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية . مصر : المكتب الجامعي الحديث، دس .
- (38) السلمي ، علي . إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية . مصر : مكتبة الغريب ، دس.
- (39) راشد ، أحمد عادل . مذكرات في إدارة الأفراد . لبنان : دار النهضة العربية ، 1981 .
- (40) حنفي ، عبد القادر . السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد . مصر : دار الجامعة المصرية . 1991.
- (41) محمود الفاتح ، محمود بشير المغربي . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016.
- (42) محمد عباس ، سهيلة . إدارة الموارد البشرية . ط1. عمان: 2006.
- (43) حيفي ، عبد الغفار . إدارة الأفراد . مصر : الجامعة المصرية للنشر والتوزيع ، 1990 .

- 44) الحريري ، رافد . اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2017.
- 45) حنفي ، عبد الغفار . السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية . الاسكندرية : دار الجامعة للنشر ، 2002.
- 46) أحمد ، ماهر . إدارة الموارد البشرية . مصر : الدار الجامعية الإبراهيمية ، 1999.
- 47) حمدي ، ياسين وآخرون . علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق . ط1. القاهرة : دار الكتاب الحديث ، 1999 .
- 48) عزت راجح ، أحمد . علم النفس الصناعي . ط2. مصر : الدار القومية للطباعة والنشر ، 1965.
- 49) عبد اللطيف، الجابري .تأهيل الموارد البشرية. ط1 . الدار البيضاء : مطبعة النجاح الجديدة ، 2012 .
- 50) برير ، كمال. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997.
- 51) حجازي ، محمد حافظ . إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005 .
- 52) السيد ، عليوة . تحديد الاحتياجات التدريبية . القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 .
- 53) صلاح الدين ، عبد الباقي . إدارة المواد البشرية من الناحية العلمية والعملية . الاسكندرية : دار الجامعية ، 2000.
- 54) بوفلحة ، غياث . مبادئ التسيير البشري. الجزائر: دار العرب ، دس .
- 55) النجار ، فريد . الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية . ط1. عمان : الدار الجامعية ، 2007، ص 107.

- 56) الصرن ، رعد حسن . نظريات الإدارة والأعمال . سوريا : دار الرضا للنشر ، 2004.
- 57) راوية ، حسن . مدخل إستراتيجية لتخطيط وتنمية الموارد البشرية . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002.
- 58) عبد الباقي، صلاح الدين . إدارة الأفراد . ط1. عمان : دار الراية ، 2011 ، ص 52.
- 59) راوية ، محمد حسن . إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية . الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2001 .
- 60) سلطان ، محمد سعيد . السلوك التنظيمي . الاسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2003 .
- 61) أحمد صقر ، عاشور . إدارة القوى العاملة . ط2. بيروت : دار النهضة العربية ، 2002.
- 62) ابراهيم الدرة ، عبد البارئ والصباغ ، زهير نعيم . إدارة الموارد البشرية . ط2. الأردن : دار وائل للنشر ، 2010 .
- 63) بلوط ، حسن ابراهيم . إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . بيروت : دار النهضة العربية ، 2001.
- 64) المحاسنة ،إبراهيم محمد . إدارة وتقييم الأداء الوظيفي . ط1. الأردن : دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013.
- 65) قرالة ، عصمت سليم . الحكمانية في الأداء الوظيفي. ط1. الأردن : دار جليس للنشر والتوزيع ، 2011.
- 66) أحمد عبد الله ، مجدي. علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق .الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1996.
- 67) محمد قذري حسن . إدارة الأداء المتميز . [قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء ، مؤسساً وفردياً] . الاسكندرية : الدار الجامعية الجديدة ، 2015/2014 .

68) محمد أبو شنب جمال . علم الاجتماع الاداري [الجودة والتميز في إدارة المؤسسات] . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2012.

69) غريب ، عبد الكريم . تأهيل الموارد البشرية ، الجزائر ، دار الغرب:2003.

3.المجلات :

1) مزهود ، عبد المالك . الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم . مجلة العلوم الانسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الأول ، (نوفمبر 2001) .

2) وشنان حكيمة ، النظرية العلمية وعلاقتها بالبحث العلمي (البحث الاجتماعي نموذجاً) . مجلة أفان للعلوم ، جامعة سكيكدة ، العدد السابع ، 2017 .

3) منصور ، أميرة . مجلة الأثر. رؤية منهجية في بحوث تعليم اللّغة العربية . العدد27، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر-2-، 2016، ص 224

4.الرسائل الجامعية :

1) جبارية ، بن عمر . دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين . رسالة لنيل الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، 2014/2015 .

2) بن شعبان ، سميرة . دور التكوين في تحسين أداء العاملين . رسالة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، 2018/2019.

3 بوقطف محمود . التكوين أثناء الخدمة ، ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية . رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2014/2013.

4 عوض الله ، محمد علي محمد . دور التدريب في أداء العاملين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في دارة الأعمال . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإمام المهدي بالسودان ، 2016/2015

الله حق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعلم - ماستر 02 -

استمارة بحث بعنوان :

دور التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة

دراسة ميدانية ب مؤسسة سونلغاز - بولاية الطارف -

تحت إشراف الأستاذة :

* بوغراف حنان

من إعداد الطلبة :

- حدادي أميمة

ملاحظة: في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر 02، علم اجتماع نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الأسئلة .

✓ ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية نرجو منكم الصدق في الأمانة العلمية عند الإجابة عن الأسئلة .

دفعة : 2020/2019

المحور الأول : البيانات الشخصية للمتكون

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

- أقل من 20-30 سنة

- من 31 - 40 سنة

- من 41 - 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي:

- ثانوي

- بكالوريا

- جامعي

- دراسات عليا

4- الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- من 11 إلى 20 سنوات

- أكثر من 20 سنوات

5- نوع الوظيفة :

- عامل مهني

- إطار

- إطار مسير

- موظف عادي

المحور الثاني : التكوين من أجل الترقية دور في انضباط العاملين داخل المؤسسة

6- هل تضع المؤسسة برامج تكوينية للموظفين ؟

لا

نعم

7- هل طبيعة عملك تحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة من أجل ترقيةك ؟

لا

نعم

8- هل تخضع للتكوين حسب :

- احتياجات المؤسسة

- احتياجك للوصول على وظيفة أعلى

- حسب نوع الترقية التي تهدف للوصول إليها

9- هل هذا النوع من التكوين ساعدك على :

- دفع الروح المعنوية

- حصول على حوافز مادية

- عزز لك روح العمل ورفع الثقة بالنفس

10- هل ترى أنه يستلزم الخضوع للتكوين داخل المؤسسة :

نعم لا

● في حالة الإجابة بـ نعم أو لا كيف ذلك

.....

.....

11- كيف ترى تقييم مدير المؤسسة لك ولزملائك :

مقبول وعادل
متوسط
دون المتوسط
ضعيف

12- عند خضوعك للتكوين هل تكون مستعد :

نعم لا

● في حالة الإجابة بـ لا لماذا ؟

.....

.....

13- كم عدد الدورات التكوينية المشاركون فيها خلال المسار المهني ؟

دورة واحدة
من 2 إلى 04 دورات
أكثر من 5 دورات

14- هل ترى بأن نوعية التكوين التي تقدمها المؤسسة لكم مناسب :

نعم لا

• في حالة الإجابة بـ لا هل يرجع ذلك إلى ؟

- صعوبة مضمون التكوين

- عدم القدرة على الاستيعاب

- طول فترة التكوين

15- هل ترى أن التكوين يحفزك للارتقاء والتدرج في منصب عملي :

نعم لا

16- على أي أساس يتم القيام بالتكوين في المؤسسة :

- الدرجة الوظيفية أي كلما كانت وظيفة أكثر تعقيداً

- من أجل أن يتم توجيه الموظف الجديد لاستيعاب وظيفته

- التغيير في الوظيفة أي إدخال تقنيات ووسائل جديدة

المحور الثالث : للتكوين من أجل تجديد المعلومات دور في قلة الأخطاء المهنية للعاملين

17- هل اختيارك ضمن الأفراد المكونين حسن وطور معارفك ؟

نعم لا

18- انطلاقاً من هذا التكوين هل أصبحت تدرك الأخطاء المرتبطة بعملك ؟

نعم لا

19- هل تتعرض لبعض الانتقادات أثناء قيام بخططاً في مهنتك ؟

- دائماً
 - أحياناً
 - أبداً

20- هل لك القدرة على نقل المعلومات والمعارف بطريقة مناسبة .

- قدرة ضعيفة
 - قدرة متوسطة
 - قدرة حسنة
 - قدرة جيدة

21- هل تتعرض لل صعوبات والمشاكل خلال عملية التكوين؟

- نعم لا

22- حسب رأيك لأي فئة من العمال هم بحاجة للتكوين :

- العمال الجدد
 - العمال الأصغر سنًا
 - العمال الأكبر سنًا

23- هل يترك مدير مؤسستك مجالاً للموظفين لحلّ مشاكلهم والأخطاء التي

يقومون بها :

- نعم لا

24- هل يتيح المدير أكبر قدرة من الحرية للعمال لتجديد معلومات وممارسة
نشاطاتكم؟

نعم لا

25- هل ترى بأن الدورات التكوينية التي تعتمدها المؤسسة تهدف إلى تجديد
المعلومات فعلاً؟

نعم لا

26- حسب رأيك هل ترى بأن التكوين مهم داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....