

تخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم

برامج تكوين عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف

وتأثيرها على أدائهم

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

أ.مرحباوي سارة

إعداد الطلبة:

• حمداوي حنان

• خنوشي عائشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
زويطي سارة	أستاذة التعليم العالي	رئيسة
مرحباوي سارة	أستاذ محاضر بـ	مشرفا مقررا
غريب منية	أستاذة التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد...

نشكر الله تعالى على توفيقنا لانجاز هذا العمل المتواضع، وله الشكر على احسانه وفضله
وخيراته.

يسرنا جدا ان نتقدم بشكرنا الخالص وامتناننا الى السيدة المشرفة الدكتورة مرحباوي سارة
على نصائحها والتي نحي فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة
شكرا لكل أساتذة قسم علم الاجتماع.

ونتقدم بشكرنا الخالص الى كل من ساعدنا بنصائحه على انجاز هذا العمل

إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية.

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى تبع العطف والحنان إلى أروع امرأة في الوجود إلى

الغائبة عني الحاضرة في قلبي إلى روح أمي الغالية.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل عليا بأي شيء إلى

أعز ما أملك أخي فتحي

إلى عائلتي المصغرة ابني أحمد يزن ابنتي التي عانت معي طول فترة الدراسة الصالحة رحيل

وزوجي العزيز لدعمه لي وصبره.

إلى خالتي العزيزة التي كانت سنداً لي في هذه الدنيا بعد رحيل أمي - نادية -

إلى أبي الثاني عمي العزيز وزوجته و أولاده كل باسمه.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين درسوني في كل المراحل التعليمية وغمروني بالحب والتقدير

والنصيحة والتوجيه والإرشاد

إلى كل زملاء العمل ورفقاء الدرب كل باسمه.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

ونسأل الله أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

ونسأله العفو والعافية.

أمين يارب العالمين

عائشة

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى من قال فيهما رب العزة " وقضى ربك ألا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا"

الى من كان لي دربا في حياتي وفي مشواري الدراسي أطال الله في عمره "زوجي العزيز"

إلى فلذة كبدي وكتاكتي الصغار ابنائي "لجين، آلاء، وائل "

إلى من شاركوني فرحة الصبا وشقاوة الطفولة اخوتي "سليم ونبيلة"

إلى من ساعدتني في انجاز هذا العمل "منى"

إلى صديقتي في مشواري الدراسي وفي انجاز المذكرة "خنوشي عائشة"

تحية خاصة الى السيدة العميدة عميدة كلية قسم الحقوق والعلوم السياسية السيدة "منية غريب" التي لم

تبخل عني أي معلومة استشرتتها فيها

الى كل أهلي، صديقاتي وزميلاتي في العمل

الى كل من احبه قريب أو بعيد.

حنان

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة أب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.....5

أولاً: إشكالية الدراسة6

ثانياً: فرضيات الدراسة.....8

ثالثاً: دوافع إختيار الموضوع.....8

رابعاً: أهمية الدراسة.....9

خامساً: أهداف الدراسة9

سادساً: تحديد المفاهيم11

سابعاً: الدراسات السابقة12

التعقيب على الدراسات19

خلاصة الفصل.....19

الفصل الثاني: أساسيات حول التكوين

تمهيد:22

أولاً: ماهية التكوين23

1. مفهوم التكوين..... 23

2. أهمية وأهداف عملية التكوين..... 24

3. خصائص ومبادئ التكوين..... 31

ثانياً: أنواع وأساليب التكوين والبرامج التدريبية..... 37

1. أنواع التكوين..... 37

2. أساليب

التكوين..... 41

3. البرامج التدريبية وأنواعها..... 44

ثالثاً: مراحل عملية التكوين وأهم عراقيله..... 51

1. مراحل وخطوات التكوين..... 51

2. مشكلات التكوين وأهم عوائقه..... 64

3. أهم مقاربات التكوين..... 65

68..... خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:..... 70

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي..... 72

1. مفهوم الأداء الوظيفي..... 72

2. أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه..... 75

3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي..... 80

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي..... 84

84	1. مفهوم تقييم الأداء.....
85	2. أهمية و أهداف تقييم الأداء:
89	3. خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي
98	ثالثا: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
98	1. دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين.....
102	2. أثر التكوين على تحسين الكفاءة المهنية والإنتاجية.....
103	3. التكوين كأداة لتعزيز التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين.....
105	4. تقييم أثر التكوين على الأداء الفردي والتنظيمي
107	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
109	تمهيد:
110	أولا: الدراسة الإستطلاعية
111	ثانيا: الدراسة الأساسية
111	1. المنهج المستخدم في الدراسة:
112	2. مجالات الدراسة
114	4. أدوات جمع البيانات.....
116	5. صعوبات البحث:
117	خلاصة الفصل:
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج العامة للدراسة
119	تمهيد :
120	أولا: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
158	ثانيا: مناقشة وتفسير البيانات

153.....ثالثا: النتائج العامة للدراسة.

163 رابعا: التوصيات

165 خاتمة

168 قائمة المصادر والمراجع

Erreur ! Signet non défini. الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
115	جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
116	جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن.
117	الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
118	الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.
120	جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.
121	الجدول رقم 06: يبين كيفية التعيين في المنصب الحالي.
122	الجدول رقم 07 : يبين مدى الاستفادة من التكوين بعد الالتحاق بالمؤسسة.
123	الجدول رقم 08: يبرز آراء المبحوثين حول طبيعة التكوين الذي يتلقاه
124	الجدول رقم 09 : يبين طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين.
125	الجدول رقم 10: يبين عدد مرات الاستفادة من التكوين.
126	الجدول رقم 11: يبين اذا كان هناك تكوين مستمر للعمال في المؤسسة
127	الجدول رقم 12: يبين اذا كان تكوين جميع الموظفين في المؤسسة.
128	الجدول رقم 13: يبين معايير الاستفادة من التكوين.
130	الجدول رقم 14: يبين كيفية دراسة احتياجات المؤسسة.

131	الجدول رقم 15: جدول يبين تقييم أداء العمال قبل تصميم البرنامج للتكوين.
132	الجدول رقم 16: يبين مدى اسهام التكوين في اكتساب المعارف.
133	الجدول رقم 17 : يبين مدى مساعدة التكوين على اتقان العمل أكثر.
134	الجدول رقم 18: مساعدة التكوين على رفع الأداء.
136	الجدول رقم 19: جدول يبين تحفيز التكوين للعمال على التمييز والإبداع في العمل.
138	الجدول رقم 20: يبين أهمية التكوين في تبني أدوار قيادية في العمل
139	جدول رقم 21: يبين مدى مساعدة التكوين في تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.
140	الجدول رقم 22: امكانية مساهمة التكوين في تحسين الوضع المادي للعمال
141	الجدول رقم 23: يبين أهمية التكوين في تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة.
142	الجدول رقم 24: يبين مساعدة التكوين في زيادة معدلات الإنتاج
144	الجدول رقم 25: يبين مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
146	الجدول رقم 26 يبين مساهمة التكوين في استقرار العامل و المؤسسة.
148	الجدول رقم 27: يبين مساهمة التكوين في ترقية المؤسسة.
149	الجدول رقم 28: يبين مساهمة التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
115	الشكل رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس
116	الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن.
117	الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
119	الشكل رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
120	الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
121	الشكل رقم 06: يبين كيفية التعيين في المنصب.
122	الشكل رقم 07: يبين مدى الاستفادة من التكوين بعد الالتحاق بالمؤسسة.
123	الشكل رقم 08: يبين آراء المبحوثين حول طبيعة التكوين الذي يتلقاه
124	الشكل رقم 09: يبين طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين
125	الشكل رقم 10: يبين عدد مرات الاستفادة من التكوين
126	الشكل رقم 11: يبين إذا كان هناك تكوين مستمر للعمال.
127	الشكل رقم 12: يبين مدى تكوين جميع الموظفين في المؤسسة.
129	الشكل رقم 13: يبين معايير الإستفادة من التكوين
130	الشكل رقم 14: يبين كيفية دراسة احتياجات المؤسسة.

131	الشكل رقم 15: يبين تقييم الأداء للعمال قبل تصميم البرنامج.
132	الشكل رقم 16: يبين اسهام التكوين في اكتساب المعارف
133	الشكل رقم 17: يبين مدى مساعدة التكوين على اتقان العمل .
135	الشكل رقم 18: يبين مساعدة التكوين على رفع الأداء
137	الشكل رقم 19: يبين تحفيز التكوين للعمال على التمييز والإبداع
138	الشكل رقم 20: يبين أهمية التكوين في تبني ادوار قيادية في العمل
139	الشكل رقم 21: يبين مدى مساعدة التكوين في تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.
140	الشكل رقم 22: إمكانية مساهمة التكوين في تحسين الوضع المادي للعمال
141	الشكل رقم 23: يبين أهمية التكوين في تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة
143	الشكل رقم 24: يبين مساعدة التكوين في زيادة معدلات الإنتاج
145	الشكل رقم 25: يبين مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة
147	الشكل رقم 26: يبين مساهمة التكوين في استقرار العامل والمؤسسة
148	الشكل رقم 27: يبين مساهمة التكوين في ترقية المؤسسة
149	الشكل رقم 28: يبين مساهمة التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين للمؤسسة على أداء العامل، كذلك التعرف على أهم البرامج التكوينية التي تؤثر عليه. بالإضافة إلى معرفة دور هذه البرامج التدريبية والتكوينية في تطوير قدرات ومعارف العامل لتحسين أدائه بالمؤسسة، وأجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالطارف، وتختص الدراسة الراهنة بالتأكد من وجود علاقة تأثير وتأثر بين برامج التكوين للعامل وأدائه بالمؤسسة، وانطلاقاً من التساؤل المركزي الذي مفاده:

هل تؤثر برامج التكوين على الأداء الوظيفي لعمال سونلغاز؟

تفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو واقع برامج التكوين في شركة سونلغاز؟

2- هل تساعد برامج التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

3- هل تساعد برامج التكوين على تحقيق الأهداف التنظيمية للعمال و المؤسسة؟

وقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، وفيما يخص المنهج اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما اخترنا العينة العشوائية البسيطة والتي قدرت بـ 50 عامل، أما فيما يخص الأدوات فقد تم الاستعانة بأهم أداة وهي الاستمارة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن واقع التكوين والأداء الوظيفي لمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالطارف، والتي تضمنت 28 سؤالاً موزعة على أربعة محاور، وبعد تفرغ البيانات وعرضها وتفسيرها، توصلنا إلى جملة من النتائج والتي جاءت كالتالي:

أظهر العمال الرضا على البرامج التكوينية التي تطبقها المؤسسة، كما توصلنا إلى أن التكوين يعمل على تحسين أداء العمال، وزيادة على ذلك توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب المتبع في العمليات التكوينية هو أسلوب ديمقراطي، حيث أن الجميع يخضع ويمسه التكوين، أما فيما يخص الظروف التي توفرها المؤسسة في فترات التكوين فهي حسب رأيهم مناسبة وملائمة خاصة وأن المؤسسة تعمد إلى صرف منح لهم بعد العمليات التكوينية، بالإضافة إلى النتائج السابقة توصلنا كذلك إلى أن المؤسسة تهتم بتنظيم دورات تدريبية وتكوينية لعمالها كلما رأت أنهم بحاجة لذلك ومتى استدعت الضرورة.

كما أثبتت هذه الدراسة أن التكوين بالمؤسسة متنوع سواء على مستوى شخص العامل أو على مستوى تأديته لمهامه.

وأخيراً خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك ارتباط وثيق بين برامج التكوين التي تطبقها المؤسسة وأداء العامل، حيث أن العمليات التكوينية كانت متوفرة بصورة جيدة وهذا كان عاملاً مشجعاً للعمال على اختلاف رتبهم على مستوى المصالح والأقسام بالمؤسسة على تحسين الأداء والعمل بجدية وأكثر نشاطاً مما أدّى بهم إلى الإلتقان والإبداع وتوظيف كل قدراتهم وطاقاتهم لإنجاز الأعمال بطريقة جيدة وأكثر تمييزاً مما كان له أثر إيجابي على إنتاجية المؤسسة وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى تطورها والنهوض بها.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تأثير التكوين، الأداء الوظيفي، العامل، المؤسسة

Abstract:

This study aimed to reveal the extent to which the company's training programs impact employee performance. It also sought to identify the most influential training programs, as well as understand the role of these training and development initiatives in enhancing employees' skills and knowledge to improve their performance within the company. The study was conducted at Sonelgaz Electricity and Gas Company in El Tarf. The present study focused on verifying the existence of a cause-and-effect relationship between the employee training programs and their performance in the company, based on the central question:

Do training programs affect the job performance of Sonelgaz employees?

From this central question, the following sub-questions were derived:

1. What is the current state of training programs at Sonelgaz?
2. Do training programs help improve employee job performance?
3. Do training programs contribute to achieving the organizational goals of employees and the company?

The study was divided into five chapters. Regarding methodology, we adopted the descriptive-analytical approach. We also used a simple random sampling technique, selecting a sample of 50 employees. As for the data collection tools, the most important tool was a questionnaire, which included 28 questions distributed across four axes. This tool was used to gather the necessary information and data about the state of training and job performance at Sonelgaz Electricity and Gas Company in El Tarf. After collecting, presenting, and interpreting the data, we reached several conclusions, summarized as follows:

The employees expressed satisfaction with the training programs implemented by the company. Furthermore, the study found that training enhances employees' performance. In addition, the study revealed that the training process follows a democratic approach, where everyone is

subject to and benefits from training. As for the conditions provided by the company during training periods, they were considered appropriate and satisfactory by the employees, especially since the company grants allowances after the training sessions.

Moreover, the study found that the company is keen on organizing training and development sessions for its employees whenever it deems them necessary. This study also proved that the training within the company is diverse, whether at the individual employee level or in terms of the employee's task performance.

Finally, the study concluded that there is a strong correlation between the training programs implemented by the company and employee performance. The training operations were well-available, which encouraged employees at all ranks and across departments to improve their performance and work more diligently and energetically. This led to mastery, creativity, and the full utilization of their skills and capacities to accomplish tasks efficiently and excellently, positively impacting the company's productivity and contributing to its development and advancement.

Keywords: training, training impact, job performance, employee, organization.

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الماضیین، تطور سریع من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات ویتواكب ذلك التطور مع ثورة الإتصالات، التي أدت إلى تضاعف المسافات بین الدول وكسر الحواجز والحدود، و في ظل هذه التحولات والتغیرات، نشأت ظاهرة العولمة التي كانت من أهم نتائجها تحديد التجارة بین الدول، ما جعل المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو، تسعى للحصول على التكنولوجيا الحديثة، حتى تبقى الرائدة في السوق العالمية، ونتيجة لهذه التحولات والتغیرات، بدأ الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة باعتبارها عنصرا هاما ومحورا رئيسيا في مواجهة تحديات هذا العصر ومتغیراته المتلاحقة، ومواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين، بعدما تأكد عدم جدوى امتلاك الموارد المالية لوحدها، وان بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة يتوقف على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم.

وعليه، فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن أن یستبدل أو یحل محله ابتكار تكنولوجي، لأنه یبقى ذو مكانة ادارية لا يمكن الاستعاضة منها، فالحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات، بل لا بد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه وهذا لا یكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي.

فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية، رفع كفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طریق احداث تغییر في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي یتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية اخرى.

حتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها، لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء عاملها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب ان تكون عليها.

وبناءً على ذلك، تسعى دراستنا إلى تسليط الضوء على برامج التكوين في مؤسسة سونلغاز بالطرف وتأثيرها على أداء العمال، من خلال تحليل دور التكوين في تحسين الأداء المهني، واكتشاف مدى فاعلية الاستراتيجيات التكوينية التي تعتمدها المؤسسة.

ونحن في دراستنا هذه سنتطرق إلى التكوين من مختلف جوانبه، وكل ما له علاقة تأثير وتأثر للعمال من خلال برامج التكوين.

وفي هذا الشأن جاءت فصول الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى اشكالية البحث، بالإضافة إلى تحديد بعض المفاهيم الأساسية، أما الفصل الثاني تحدثنا عن التكوين حيث تطرقنا: ماهية التكوين أنواعه وأساليبه البرامج التدريبية ومراحله، وكذلك عملية التكوين وأهم عراقيله، أما الفصل الثالث كان حول الأداء الوظيفي، حيث تناولنا ماهية الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي وكذلك التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، وبالنسبة الفصل الرابع تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية منها منهج الدراسة، مجالات الدراسة، ومجتمع عينة الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات، وأخيرا الفصل الخامس والذي تمثل في عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير البيانات والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد:

يعدّ هذا الفصل بمثابة الأساس النظري للدراسة، حيث يتناول الإطار المفاهيمي المرتبط بموضوع البحث، حيث يبدأ الفصل بطرح إشكالية الدراسة التي تبرز أهمية التكوين كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي للعمال في ظل التحديات المعاصرة، وخاصة في المؤسسات الكبرى مثل سونلغاز، كما يعرض الفرضيات التي تنبني عليها الدراسة، والتي تتناول العلاقة بين برامج التكوين والأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك يتطرق الفصل إلى دوافع اختيار الموضوع وأهميته العلمية والعملية موضحاً كيف يساهم في دعم المؤسسات في ظل التنافسية، كما يوضح أهداف البحث وأهمية التكوين كأداة لتطوير الموارد البشرية، ويختتم بتحديد المفاهيم الأساسية التي يعتمد عليها البحث.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد الموارد البشرية حجر الأساس في نجاح أي مؤسسة، إذ تشكل العنصر الحيوي الذي يضمن استمرارية النشاط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي مست مختلف القطاعات الإقتصادية والخدماتية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة من منافسة وادخال تكنولوجيا متطورة وتحديات البيئة وغيرها.

وفي هذا الإطار تبرز ضرورة الارتقاء بمستوى الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، مما يجعل الاستثمار في العنصر البشري من أهم العوامل المؤثرة على الأداء العام، فالقدرة على مواكبة المستجدات التكنولوجية والادارية تعتمد بشكل اساسي على توفر موارد بشرية مؤهلة، تمتلك المهارات والمعارف الحديثة التي تمكنها من أداء وظائفها بكفاءة وفعالية.

ومن بين الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرات موظفيها وتحقيق مستوى عال من الأداء، نجد برامج التكوين، التي تهدف إلى تطوير المهارات وتحسين الكفاءات بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، فالتكوين لا يعد مجرد نشاط تكميلي بل هو عملية استراتيجية منظمة ومستمرة تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والافكار والأداء الازم لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها والتكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة المهنية الحديثة.¹

كما ان عملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الاساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث تساعد على الكشف عن الطاقات والقدرات الكاملة لدى العاملين من أجل استثمارها افضل

¹ محمد جمال برغي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، 1980، ص ص165-167.

استثمار لتحقيق أقصى وانجح أداء ممكن ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم، وتحسين أداءهم من خلال عمليات التكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة¹.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوماً إلى رفع أداء العاملين في كافة مؤسساتها وفي مختلف المجالات وهذا عن طريق إخضاعهم لبرامج تكوينية تساهم دوماً إلى رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم²، وتعتبر مؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات الاقتصادية حيث تلعب دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعد المتعامل التاريخي في مجال تزويد الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد وتخضع الشركة لإشراف وزارة الطاقة والمناجم³.

فقد اهتمت هي الأخرى بتكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل، وتحسينها بغية مواكبة التطورات والتغيرات التي فرضت عصرنة مختلف القطاعات في كافة الميادين والمجالات.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لتسليط الضوء على واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز ومدى تأثيرها على تحسين أداء العمال، حيث جاءت تساؤلاتنا على الشكل التالي:

➤ هل تؤثر برامج التكوين على الأداء الوظيفي لعمال شركة سونلغاز؟

الأسئلة الفرعية:

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 25.

² قرزيز محمود، يحياوي مريم، التدريب الفعال في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الانتاجية، أفكار وآفاق.

³ مرجع الكتروني خاص بشركة سونلغاز www.sonelgaz.dz اطلع عليه بتاريخ: 2025/04/21، على الساعة

1. ماهو واقع برامج التكوين في شركة سونلغاز ؟
2. هل تساعد برامج التكوين علي تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟
3. هل تساعد برامج التكوين علي تحقيق الأهداف التنظيمية للعمال والمنظمة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

1/ فرضية رئيسية:

تؤثر برامج التكوين على الأداء الوظيفي لعمال شركة سونلغاز.

2/ الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: تطبق شركة سونلغاز برامج تدريبية خاصة بموظفيها

الفرضية الثانية: تساعد برامج التكوين على بتحسين الأداء الوظيفي للعمال

الفرضية الثالثة: تعمل برامج التكوين على تحقيق الأهداف التنظيمية للعمال والمنظمة

ثالثا: دوافع إختيار الموضوع

دوافع ذاتية:

- _ اهتمام الباحثة بمجال تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي.
- _ السعي لفهم كيفية تحسين برامج التكوين لتعزيز أداء العمال.
- _ الرغبة في تسليط الضوء على دور التكوين كأداة استراتيجية لتعزيز التنافسية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

دوافع موضوعية:

- يأتي إختيار هذا الموضوع انسجاماً مع طبيعة الاختصاص في علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث يُعتبر موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين من القضايا

المحورية التي يهتم بها هذا المجال، مما يعكس أهمية دراسة العلاقة بين برامج التكوين والأداء الوظيفي في إطار علمي وتنظيمي."

تعد برامج التكوين عنصراً أساسياً لتحسين كفاءة العمال وزيادة إنتاجية المؤسسات.

هناك حاجة لدراسة مدى تأثير هذه البرامج على أداء العمال بشكل علمي.

يُعتبر تطوير الموارد البشرية من الأولويات في المؤسسات الحديثة لمواكبة التحديات التنافسية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور برامج التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، مما يسهم في رفع كفاءة المؤسسات وزيادة إنتاجيتها، كما تُقدم الدراسة رؤى قيّمة للمسؤولين في مجال إدارة الموارد البشرية، تساعد على تصميم وتنفيذ برامج تكوين أكثر فعالية تتناسب مع احتياجات العمال والأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتأثير التكوين على الأداء الوظيفي، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث والتطوير في هذا المجال.

يمكن أن تسهم نتائج البحث في توجيه القرارات الإدارية لتحسين برامج التكوين.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع برامج التكوين بمؤسسة سونلغاز وتقييم تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال، بالإضافة إلى تحديد مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تسعى إلى فهم أنواع البرامج المقدمة

وذلك لتقديم توصيات يمكن أن تسهم في تطوير هذه البرامج لتحقيق أقصى استفادة

للعمال والمؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. التكوين:

- التعريف الاصطلاحي:

التكوين يشير إلى عملية منظمة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات الأفراد (العمال أو الموظفين) لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة، يُعتبر التكوين جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز القدرات المهنية، وتلبية احتياجات المؤسسة من حيث الكفاءة والإنتاجية،¹ يمكن أن يشمل التكوين برامج تدريبية متنوعة، سواء كانت تقنية أو إدارية أو سلوكية، وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل.

- التعريف الاجرائي:

التكوين اجرائيا يعرف علي أنه البرامج والأنشطة المنظمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز لتنمية معارف ومهارات وقدرات العمال، سواء كانت تدريبات تقنية أو إدارية أو سلوكية، بهدف تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي:

الأداء الوظيفي يشير إلى كيفية تنفيذ الفرد أو المجموعة أو النظام لمهام محددة أو تحقيق أهداف معينة، يمكن تطبيقه في مجالات مختلفة مثل العمل، التعليم، الرياضة، أو حتى

¹ العتيبي، خالد بن سعود، التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، 2015، ص 21.

في سياق الآلات والتكنولوجيا،¹ الأداء يُقاس عادةً من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير أو الأهداف المحددة مسبقاً.

- تعريف رواية محمد حسن الأداء على أنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبدولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

- بمعنى اخر هو النتيجة الفعلية اسلوك أو نشاط معين وفقا لمعايير محددة وتستخدم في مختلف المجالات مثل الاقتصاد والادارة والتعليم لقياس كفاءة وفعالية الأفراد أو المنظمات في انجاز مهامهم.

- التعريف الاجرائي:

الأداء إجرائياً يُعرف على أنه الطريقة أو الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأعمال الموكلة للعاملين للقيام بها من طرف مؤسسة سونلغاز.

سابعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المحلية

• الدراسة الأولى:

-دراسة بن عليّة زبيدة بعنوان: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة³ رسالة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد

¹ دراجي، محمد، "إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية: الواقع والتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الجزائر، العدد 10، 2019، ص 112.

² رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2005، ص 216 .

³ بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية المورد البشري، رسالة ماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013-2014.

البشرية سنة(2013-2014): حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور التكوين في تنمية المورد البشري وكيف أن المؤسسات في السنوات الأخيرة تركز عليه بشكل هام، وكيف من شأن التكوين أن يساهم في رقي المؤسسات وازدهارها، والدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة داخل المؤسسات، وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

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

وجاءت أسئلتها الفرعية كالتالي:

- ما طبيعة ونوعية البرامج التكوينية المقدمة؟
- هل يساهم التكوين في تنمية المورد البشري؟
- هل تؤدي البرامج التكوينية للرفع من أداء العامل؟

وجاءت الفرضية الرئيسية للدراسة كالاتي:

- التكوين يساهم في تنمية المورد البشري.
- واندرجت تحت هذه الفرضية فرضيات فرعية وهي:
- يساهم التكوين في تنمية المورد البشري.
- تؤدي البرامج التكوينية إلى الرفع من أداء العامل.
- وقد حددت الباحثة مجموعة من الأهداف في دراستها:

• التعرف على مدى أهمية العملية التكوينية ومدى تأثيرها على المورد البشري من خلال اختيار المحتوى الجيد ومدى نجاعته لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التكوينية.

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

• تقديم معلومات حول التكوين وتأثيره الأيجابي على العنصر البشري لتحقيق تنمية اقتصادية مزدهرة.

• تسليط الضوء على موضوع التكوين بقدر من التعمق للوقوف على الأهمية البالغة لهذه العملية في تحقيق التطور للوصول إلى المنافسة ومسايرة التقدم التكنولوجي.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن أغلب العاملين استفادوا من العملية التكوينية، وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسات، وأن البرامج التكوينية تسهم وبشكل كبير في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين. والدليل على ذلك أن العمال قد استجابوا فعلاً لبرامج التكوين واستفادوا منها، وكذلك أن التكوين يؤدي إلى الرفع من أداء العامل لأنه ينمي قدراته ومهاراته، ويسمح للعامل بتجديد نشاطه.

• الدراسة الثانية:

- دراسة "بوقطف محمود" بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع،¹ تخصص تنظيم وعمل، أُجريت هذه

الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة (2013-2014)

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على مدى تأثيره في رفع أداء العاملين ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وذلك من خلال التساؤل التالي:

• هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية؟

وجاءت الأسئلة الفرعية كالاتي:

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014.

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يؤثر التكوين أثناء الخدمة على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

وجاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية. واندرجت تحتها فرضيات فرعية وهي كالتالي:
- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكوّن على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد العوامل والمتطلبات الضرورية للمؤسسة، وكذلك أن للتكوين أثناء الخدمة دوراً في

تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، كما يساهم في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤولين (الرؤساء) وبين الموظف وبقية الزملاء.

2. الدراسات الأجنبية المترجمة:

• الدراسة الأولى:

-دراسة JULIE COURCY بعنوان: الأثر الفعلي للتكوين المستمر على تحسين الممارسات المهنية للمدرسين في التعليم الكليجي (المرحلة ما بعد الثانوية في كندا)، مع تسليط الضوء على كيفية إدراك الأساتذة أنفسهم لهذه الفوائد والتغييرات في سياق تعليمي معقد يتطلب التكيف مع تزايد تنوع الطلاب وتغير دور المعلم، جوان 2015. طرحت الباحثة سؤالاً رئيسياً:

- ما هي الفوائد التي توفرها التكوينات المستمرة في التعليم من وجهة نظر أساتذة التعليم الكليجي؟

الفرضيات والأهداف:

- رغم الطابع النوعي غير التجريبي للدراسة، إلا أنها تضمنت أهدافاً واضحة:
- فهم التغييرات المهنية الناتجة عن التكوين المستمر في الأداء التربوي للأستاذ.
- تحليل أبعاد "المعرفة التعليمية (le savoir enseigner) التي تتأثر أكثر بالتكوين.
- تسليط الضوء على التكوين كعملية اجتماعية وتفاعلية تعزز تبادل الخبرات والتأمل الذاتي.

الأسئلة الفرعية التي عالجتها:

1. ما نوعية التكوينات التي يخضع لها أساتذة الكليجات؟
2. كيف يدرك المدرسون أثر هذه التكوينات على ممارساتهم؟
3. ما الأبعاد المعرفية، النفسية، الاجتماعية والمهنية التي تتأثر جراء التكوين المستمر؟

المنهجية:

- استخدمت Courcy منهجاً نوعياً استكشافياً، والمنهج التحليلي الاستقرائي.
- تم اعتماد مقابلات نصف موجهة ومعمّقة مع 7 مدرسين من تخصصات مختلفة.

- تم تحليل المعطيات وفق مقارنة استقرائية تحليلية.

النتائج:

توصلت Courcy إلى أن التكوين المستمر يُحدث تحولات إيجابية وملموسة على عدة مستويات، أهمها:

- _ **المستوى المهني:** تحسين الممارسات الصفية، تطوير أساليب التدريس، وتحسين التخطيط والتقويم.
- _ **المستوى العاكس/التأملي:** زيادة وعي المدرسين بأدوارهم، وتطوير القدرة على التفكير النقدي في ممارساتهم.
- _ **المستوى البيئشخصي والاجتماعي:** تعزيز علاقاتهم مع الطلاب والزملاء، وزيادة الثقة بالنفس.
- _ **المستوى المعرفي حول طبيعة الطلاب:** فهم أعمق لاحتياجات الطلاب المتنوعين.
- _ **البعد السيكولوجي والعاطفي:** خفض التوتر المهني وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي.
- _ **التحول الأبرز:** كان في أبعاد "المعرفة التعليمية" التي شملت الجوانب السايكوبيداغوجية، الاجتماعية العاطفية، التنظيمية، والديداكتيكية.

• الدراسة الثانية:

-دراسة LINDA AMRI تُعالج هذه الدراسة أهمية التكوين المستمر وتطوير المهارات لدى فئة العاملين المتقدمين في السن (45 سنة فما فوق) في الإدارة العامة_ كندا، وخاصة في مقاطعة كيبيك، 2016، وتساءلت الباحثة:

هل تُساهم ممارسات التكوين المستمر في رفع درجة التعبئة والتحفيز لدى العمال المتقدمين في السن داخل الإدارة العمومية؟

وقد تمحورت الإشكالية حول كيفية تعزيز الأداء والتحفيز لدى الفئة العمرية المتقدمة عن طريق التكوين، في ظل شيخوخة اليد العاملة والتحديات الاقتصادية والتنظيمية.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر التكوين المستمر في رفع درجة التحفيز المهني للعاملين المتقدمين في السن.
- دراسة العلاقة بين الوصول إلى التكوين وبين تطور سلوكيات العمل الأيجابية مثل الالتزام والانخراط.
- تحليل مدى تبني الإدارة العمومية في كيبك لبرامج مخصصة لهذه الفئة.
- تفكيك الصور النمطية حول شيخوخة اليد العاملة وإبراز إمكاناتهم التطويرية.

الفرضية المركزية:

ـ كلما سهّلت المؤسسات وصول اليد العاملة المتقدمة في السن إلى التكوين المستمر، زادت درجة تحفيزهم واندماجهم المهني داخل المؤسسة.

المنهجية:

- نوع البحث: دراسة استكشافية نوعية
- أدوات البحث: مقابلات معمقة مع 19 مسؤولاً عن التكوين في وزارتي التربية والصحة في كيبك.
- تحليل البيانات: تحليل محتوى نوعي للوقوف على توجهات الإدارة والممارسات الفعلية.

النتائج:

- ـ غياب برامج مخصصة للعاملين المتقدمين في السن رغم أهمية الموضوع.
- ـ رغم ذلك فإن الوصول إلى التكوين المستمر يؤثر إيجاباً في تحفيز الموظفين.
- ـ التكوين يُستخدم في بعض الحالات كـ"أداة للتعبئة المهنية"، أي لتحفيز الموظف ورفع درجة انخراطه.
- ـ التكوين المستمر له دور مزدوج:

- تطوير الكفاءات والمهارات المهنية.
- تعزيز الانتماء والالتزام المهني لدى كبار السن.

❖ التعقيب على الدراسات:

تعكس الدراسات المحلية والأجنبية محل التحليل أهمية التكوين المستمر كأداة استراتيجية في تطوير الموارد البشرية، سواء في المؤسسات الصناعية أو التعليمية أو الإدارية، فقد أظهرت دراسة بن عليّة زبيدة فعالية التكوين في رفع أداء العمال وتحقيق التنمية المؤسسية، بينما أبرزت دراسة بوقطف محمود دوره في تحسين كفاءة الموظفين داخل البيئة الجامعية، ومن جانب آخر تناولت الدراسة الأجنبية لـ Julie Courcy التكوين كوسيلة لتجديد الممارسات التربوية وتعزيز التأمل المهني لدى المدرسين، في حين ركزت Linda Amri على أثر التكوين في تحفيز الموظفين كبار السن والحد من التهميش الوظيفي، حيث تكشف هذه الدراسات مجتمعة أن التكوين لا يُعد فقط أداة لنقل المعرفة، بل هو رافعة لتحسين الأداء، تعزيز الانتماء، ومواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات، ومع ذلك تتفق جميعها على ضرورة تجاوز التحديات المرتبطة بالتمويل، التصميم الفعّال للبرامج، وغياب الاستمرارية في التقييم.

- أوجه التشابه والاختلاف:

تتشترك الدراسات في التأكيد على أهمية التكوين كمحرك للتنمية المهنية، فإن الدراسات الأجنبية تذهب أبعد في تحليل الأبعاد النفسية، الاجتماعية، والهيكلية للتكوين، وتعتمد مقاربات تحليلية معمّقة، أما الدراسات المحلية فتتركز بدرجة أكبر على العلاقة المباشرة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجي، مع توصيات عملية لتفعيل برامج التكوين داخل المؤسسات.

- الاستفادة من هذه الدراسات:

من خلال هذه الدراسات تمكنا من فهم التكوين كمنظومة متعددة الأبعاد، تشمل الكفاءة، التحفيز، التأقلم، والانخراط المؤسسي، وساعدتنا في الحصول على معلومات نظرية تخص متغيري الدراسة، الأداء والتكوين.

خلاصة الفصل:

تبيّن من خلال هذا الفصل أهمية التكوين في تطوير الأداء الوظيفي للعمال، خاصةً في المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي تواجه تحديات متزايدة في بيئة العمل، وأظهرت المعطيات النظرية أن التكوين يعتبر أداة استراتيجية تسهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية، كما برزت العلاقة الوثيقة بين جودة التكوين وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات، و إضافة إلى ذلك خلص الفصل إلى أن التكوين لا يقتصر على الجانب المعرفي فحسب، بل يشمل أيضًا الجوانب السلوكية والمهارية، وعليه فإن دعم برامج التكوين يعد استثمارًا في رأس المال البشري ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة، وبالتالي يتعين على المؤسسات تعزيز جهودها في هذا المجال لمواجهة المنافسة وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثاني:

أساسيات حول التكوين

تمهيد:

يعد التكوين أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث يسهم في تطوير المهارات والمعارف اللازمة لرفع كفاءة الأفراد في بيئة العمل، ويهدف التكوين إلى تزويد الأفراد بالقدرات الضرورية لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف القطاعات، مما يجعله أداة فعالة في تحسين الإنتاجية وضمان جودة الخدمات. في هذا الفصل، سنتطرق إلى الأساسيات العامة حول التكوين من خلال المحاور التالية:

أولاً: ماهية التكوين

ثانياً: أنواع وأساليب التكوين والبرامج التدريبية.

ثالثاً: مراحل عملية التكوين وأهم عراقيله.

أولاً: ماهية التكوين

يعد التكوين عنصراً أساسياً في تطوير الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الموظفين لمواكبة متطلبات العمل المتجددة، فهو يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، زيادة الإنتاجية، وتعزيز التكيف مع التغيرات المهنية والتكنولوجية، كما يمثل استثماراً استراتيجياً يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة.

1. مفهوم التكوين:

أ المفهوم اللغوي:

تكون، تكوين: أي إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.¹

ب المفهوم الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين نذكر منها ما يلي²:

- عرفه الدكتور نور الدين حاروش على أنه:

يُعرف التكوين بأنه عملية تعليمية وتطويرية مخططة تهدف إلى إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الأفراد، مما يمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية وكفاءة أعلى، فهو عبارة عن سلسلة من السلوكيات المبرمجة والتصرفات المحددة مسبقاً، والتي يتم تنظيمها وتوجيهها وفق استراتيجيات مدروسة لتمكين الأفراد من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.

¹ قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص71.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، 2011، الجزائر، ص70.

يُنظر إلى التكوين من قبل البعض على أنه استثمار غير مجدٍ، بينما يرى آخرون أنه الاستثمار الحقيقي في رأس المال الفكري، حيث يمثل أحد أهم الوسائل لتنمية الموارد البشرية وتحقيق التطور المستدام للمؤسسات، فالتكوين لا يقتصر فقط على تزويد العاملين بالمعلومات، بل يمتد ليشمل تطوير مهاراتهم العملية والسلوكية، بما يساعدهم على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية داخل المنظمة¹.

كما يُعد التكوين عملية شاملة ومعقدة تتضمن جميع التدابير والإجراءات اللازمة لتمكين الأفراد من تولي وظائفهم بكفاءة، ومساعدتهم على متابعة مهامهم وتطوير قدراتهم وفقاً لاحتياجات المنظمة ومتطلباتها، فهو نشاط منظم يستهدف إحداث توافق بين إمكانات الفرد وقدراته من جهة، وبين احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية من جهة أخرى، مما يسهم في تحقيق التكامل بين العنصر البشري والأنظمة التشغيلية داخل المؤسسة.

وفي ضوء المفاهيم الحديثة، يُنظر إلى التكوين باعتباره مزيجاً بين التدريب التعريفي والتوجيهي والاختصاصي، حيث يهدف في مراحله الأولى إلى تكوين القواعد الأساسية للمهارة والمعرفة، ثم يتطور ليصبح أداةً لتمكين الأفراد من تحقيق التكيف الوظيفي المستمر، بما يضمن لهم فرص النمو والتطور في بيئة العمل المتغيرة، وبالتالي فإن التكوين يمثل ركيزة أساسية لأي منظمة تسعى إلى تحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدراتها التنافسية في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة².

2. أهمية وأهداف عملية التكوين:

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 71.

² نور الدين حاروش، مرجع نفسه.

تعد عملية التكوين من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير المؤسسات وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، حيث تكمن أهميتها وأهدافها فيما يلي¹:

1.2 أهمية عملية التكوين:

-بالنسبة للمؤسسة:

- يساهم التكوين في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، إذ يؤدي اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف الضرورية إلى تنفيذ المهام بكفاءة عالية، مما يقلل من الوقت المهدر والموارد المستهلكة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على كمية وجودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- يساعد على تعزيز التوجيه الإيجابي للعاملين، حيث يساهم في توضيح السياسات العامة للمؤسسة وأهدافها، مما يمكن الأفراد من فهم أدوارهم بشكل أفضل، ويعزز من مستوى مهاراتهم ومعارفهم في مختلف المستويات التنظيمية.
- يلعب دوراً مهماً في تحديث المعلومات ومواكبة التغيرات البيئية، إذ يساهم التكوين في متابعة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمع ظهور الآلات والمعدات الحديثة، يصبح من الضروري تدريب الموظفين على استخدامها وصيانتها لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة الإنتاجية.
- يساعد في تجنب المشكلات المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، حيث قد تؤدي التقنيات الجديدة إلى شعور بعض الموظفين بالاعتراب أو عدم التكيف نتيجة نقص المعرفة

¹ شبلي محمد، عيسو مسعود، فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة أطروحة ماستر تخصص إدارة أعمال عمومية جامعة المدية الجزائر، 2016-2017، ص 58.

- بها، مما قد يؤثر سلباً على إنتاجيتهم، ومن خلال التكوين يتمكن الأفراد من التفاعل بأيجابية مع هذه التغيرات وتقبلها دون مقاومة¹.
- يسهم في تحقيق الإستقرار الوظيفي وتعزيز صورة المؤسسة، إذ يساعد على تقليل الفجوة بين المؤسسة وعمالها، حيث يؤدي التكوين المستمر إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا الزبائن ويعزز من سمعة المؤسسة في السوق.
 - بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية²:
 - تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي.
 - مواكبة التطورات التكنولوجية وتقليل مشكلات التكيف مع التقنيات الحديثة.
 - تحقيق الإستقرار الوظيفي وتعزيز العلاقة مع العملاء.
 - بالنسبة للأفراد العاملين³:
 - يساعد التكوين على تحسين فهم الموظفين للمؤسسة وأدوارهم الوظيفية، مما يقلل من التوتر الناتج عن نقص المعرفة أو المهارات، كما يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويرفع من معنوياتهم.
 - يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر، حيث أن الموظف المكوّن، الذي يمتلك المهارات والمعرفة الكافية، يصبح قادراً على أداء مهامه بفاعلية دون الحاجة إلى مراقبة مستمرة من المسؤولين، مما يمنحهم وقتاً إضافياً للتركيز على مهام أخرى تخدم أهداف المؤسسة⁴.

¹ شبلي محمد، عيسو مسعود، مرجع سابق، ص 52.

² ابراهيمي عبد الله، حميد المختار، دور التكوين في تامين وتمنية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر 2005 ص 13.

³ شبلي محمد، عيسو مسعود، مرجع سابق، ص 53.

⁴ حسن حلبي، تدريب الموظف منشورات كودبات الطبعة الثانية، 1982، لبنان ص 95.

وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أهمية التكوين بالنسبة للفرد في النقاط التالية:

- تطوير القدرات الذاتية وتعزيز الثقة بالنفس.
- الحد من القلق والتوتر الناتج عن نقص المعرفة والمهارات.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف، مما يساهم في تحقيق كفاءة أعلى في استغلال الوقت.

2.2 أهداف عملية التكوين:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية من خلال عملية التكوين، حيث تعتبر هذه العملية أداة فعالة لتحسين أداء الأفراد وتعزيز كفاءة المنظمة بشكل عام، فالتكوين لا يقتصر فقط على نقل المعارف النظرية، بل يشمل أيضاً تطوير المهارات العملية والسلوكية التي تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، كما أن التكوين يمثل استثماراً طويلاً الأمد للمؤسسة، حيث يساعد في بناء رأس مال بشري مؤهل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

وفيما يلي أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال عملية التكوين¹:

أ. تنمية المعارف والكفاءات والمهارات:

يهدف التكوين إلى تطوير القدرات الذهنية والعملية للعاملين، حيث يتم تدريبهم على أحدث المعارف المتعلقة بمجال عملهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم اليومي. فالمعارف والمهارات الجديدة تمكنهم من التعامل بمرونة مع مختلف التحديات المهنية، سواء كانت تتعلق بتطورات تكنولوجية أو تغييرات تنظيمية، كما أن تطوير الكفاءات الوظيفية يتيح

¹ إبراهيمي عبد الله، مرجع سابق، ص 18.

للموظفين العمل بثقة أكبر، مما يزيد من إنتاجيتهم ويعزز من قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة داخل المؤسسة¹.

ب. رفع مستوى الإنتاجية والمردودية:

عندما يتمكن الأفراد من أداء وظائفهم بكفاءة أعلى، ينعكس ذلك إيجابياً على مستوى إنتاجية المؤسسة ككل، فالموظف الذي يتمتع بمهارات ومعرفة متقدمة يكون أكثر قدرة على إنجاز مهامه في وقت أقل وبجودة أعلى، مما يساهم في تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة، كما أن التكوين المستمر يساعد على تحفيز العاملين وزيادة التزامهم بأداء مهامهم، حيث يشعرون بأن المؤسسة تهتم بتطويرهم المهني، مما يخلق بيئة عمل محفزة تدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء.

ج. تقليل التكاليف والحد من المخاطر:

يساعد التكوين المستمر على تقليل الأخطاء التشغيلية، حيث يتعلم الموظفون كيفية تنفيذ المهام وفقاً للمعايير الصحيحة، مما يقلل من احتمالية حدوث الأخطاء التي قد تؤدي إلى هدر في الموارد المالية والبشرية، كما يساهم التدريب في الحد من الحوادث المهنية داخل المؤسسة، حيث يتم تدريب العاملين على قواعد السلامة المهنية وكيفية التعامل مع المعدات والآلات بشكل آمن، مما يقلل من احتمالات التعرض لإصابات العمل أو التلف الناتج عن سوء الاستخدام. ونتيجة لذلك، تتمكن المؤسسة من خفض تكاليف التشغيل وتحسين أدائها المالي².

د. تحسين جودة المنتجات والخدمات:

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 72-75.

² نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 73.

يؤدي تطوير مهارات الموظفين إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فالعاملون الذين يمتلكون معرفة دقيقة بمتطلبات الجودة ومعايير الأداء يصبحون أكثر قدرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء، كذلك ان التدريب يساعد في تقليل نسبة الأخطاء في الإنتاج، مما يرفع من مستوى رضا العملاء ويزيد من تنافسية المؤسسة في السوق.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يسهم التكوين في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، حيث يشجع العاملين على التفكير الإبداعي واقتراح حلول جديدة لتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية.

هـ. تعزيز فعالية أساليب العمل:

يسهم التكوين في تحسين أساليب العمل داخل المؤسسة، حيث يتم تعريف الموظفين بأحدث التقنيات والآليات المستخدمة في مجالات عملهم، مما يساعد على تسريع العمليات وتحقيق أعلى درجات الفعالية، كما أن التدريب يساعد في تطوير مهارات الموظفين في إدارة الوقت، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى تحسين طرق تنفيذ المهام اليومية ويجعل العمليات أكثر انسيابية وكفاءة، وعند استخدام الأساليب الحديثة في العمل، تستطيع المؤسسة الاستفادة بشكل أكبر من مواردها وتحقيق أداء أكثر تنافسية في السوق.

و. تحسين العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة:

من خلال التدريب والتكوين، يكتسب العاملون مهارات التعامل الفعال مع زملائهم، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق. فالتدريب يمكن أن يركز على تطوير المهارات الاجتماعية والاتصالية، مثل مهارات الحوار والتفاوض والعمل الجماعي، مما يقلل من الصراعات بين الموظفين ويعزز مناخ العمل الإيجابي، ويساهم التكوين في خلق بيئة

تعاونية داخل المؤسسة، حيث يتعلم الأفراد كيفية التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة.

ز. رفع مستوى أداء العامل وتعزيز رضاه الوظيفي:

عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر في تطويره، يزداد مستوى رضاه عن بيئة العمل، مما يدفعه إلى تقديم أداء أفضل. فالتدريب يمنح الأفراد الفرصة لاكتساب مهارات جديدة تؤهلهم للحصول على ترقية أو تحسين أوضاعهم المهنية، مما يعزز من شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة. كما أن الموظفين الذين يتلقون تكويناً مستمراً يكونون أكثر تحفيزاً وأقل عرضة للملل أو الشعور بالإحباط، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم العام وإنتاجيتهم داخل المؤسسة¹.

ح. تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة:

يساعد التكوين في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، حيث يدرك العاملون أنهم جزء من كيان يسعى إلى تطويرهم وتحسين مهاراتهم. وهذا الشعور يزيد من ولائهم للمؤسسة ويجعلهم أكثر التزاماً بتحقيق أهدافها.

يوفر التدريب فرصة للموظفين للتواصل مع زملائهم وتبادل الخبرات، مما يعزز من روح الفريق والتعاون داخل بيئة العمل.

ط. توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة:

يساعد التكوين على تسهيل عملية اندماج الموظفين الجدد داخل المؤسسة من خلال تعريفهم بثقافة المنظمة، وأهدافها، وأساليب العمل المعتمدة بها، فعندما يتم توجيه الموظفين الجدد بشكل صحيح منذ البداية، يصبح من السهل عليهم التأقلم مع بيئة العمل الجديدة وتقديم

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 74.

أداء جيد في وقت قصير، كما أن عملية التكوين تسهم في تعزيز ثقة الموظفين الجدد بأنفسهم، حيث يحصلون على المعرفة والدعم اللازمين للنجاح في وظائفهم الجديدة¹.

ي. تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل:

يعتبر التكوين وسيلة أساسية لتهيئة الموظفين لمواجهة التغيرات المستمرة، سواء كانت داخلية مثل إعادة الهيكلة التنظيمية، أو خارجية مثل التطورات التكنولوجية والتغيرات في متطلبات السوق. فالتدريب يساعد الموظفين على التكيف مع المستجدات بسرعة وكفاءة، مما يضمن استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها دون التأثير بالتحديات الطارئة، كذلك تطوير بيئة عمل داعمة من خلال التكوين يسهم في تقليل الضغوط المهنية وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الإنتاجية والأداء العام داخل المؤسسة².

3. خصائص ومبادئ التكوين:

1.3 خصائص التكوين:

يتميز التكوين بعدد من الخصائص التي تجعله عنصراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يسهم في تطوير المهارات والمعارف لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

وفيما يلي أبرز خصائص التكوين:

أ. التكوين نشاط رئيسي ومستمر:

يُعد التكوين نشاطاً أساسياً داخل المؤسسة وليس مجرد إجراء ثانوي أو تكميلي، حيث يشمل جميع المستويات الوظيفية من القيادات العليا إلى العاملين التنفيذيين، وهو عملية

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 75.

² نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 76.

مستمرة تمتد على مدار الحياة المهنية للفرد، مما يضمن التطور المستمر للمهارات والمعارف بما يتلائم مع متطلبات العمل المتغيرة¹.

ب. التكوين نظام متكامل:

يتكون التكوين من مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة، والتي تعمل معاً ضمن علاقات تكاملية متبادلة لتحقيق الأهداف المرجوة، فهو ليس مجرد تدريب مستقل، بل يشمل جوانب مختلفة مثل تحديد الاحتياجات، تصميم البرامج، التنفيذ، والتقييم لضمان أقصى استفادة للموظفين والمؤسسة على حد سواء.

ج. التكوين عملية شاملة:

يتسم التكوين بالشمولية، حيث يستهدف جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة، بدءاً من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية وصولاً إلى المستويات التنفيذية. كما يشمل التكوين جميع التخصصات داخل المؤسسة، مما يضمن تطوير كل الجوانب الوظيفية وتحقيق تكامل بين مختلف الإدارات والأقسام.

د. التكوين عملية إدارية:

لكي يحقق التكوين أهدافه بكفاءة، يجب أن يستند إلى أسس الإدارة الناجحة، والتي تشمل²:

- تحديد أهداف واضحة ومتناسقة مع استراتيجية المؤسسة.
- وضع سياسات تدريبية واقعية وقابلة للتنفيذ.
- التخطيط المسبق للبرامج التكوينية بشكل مدروس.

¹ نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 27.

² مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2001 ص 61.

○ توفير الموارد المادية والبشرية الكافية لتنفيذ برامج التكوين بفعالية.

هـ. التكوين عملية فنية متخصصة:

يتطلب التكوين توافر خبرات وتخصصات متعددة لضمان نجاحه، ومن أبرز الجوانب الفنية التي يجب مراعاتها:

- امتلاك خبرة في تصميم البرامج التكوينية ووضع المناهج التدريبية المناسبة.
- اختيار الأساليب والوسائل التعليمية الملائمة لتحقيق الأهداف التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال لضمان نقل المعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة للموظفين.
- متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحسين الأداء الوظيفي.

و. التكوين نشاط متجدد ومتغير:

نظراً لأن بيئة العمل في تطور مستمر، فإن التكوين لا يمكن أن يكون ثابتاً، بل يجب أن يكون متجدداً ومتطوراً باستمرار، فالموظفون يتغيرون في عاداتهم وسلوكياتهم ومهاراتهم، كما أن طبيعة الوظائف ومتطلباتها تتغير تبعاً للظروف الاقتصادية والتقنية والإدارية، لذا ينبغي أن يكون التكوين مرناً ومتجاوباً مع هذه المتغيرات لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة للموظفين والمؤسسة¹.

يعد التكوين عملية استراتيجية شاملة، تجمع بين الجوانب الإدارية والفنية، وتستهدف جميع المستويات داخل المؤسسة، كما أنه نشاط مستمر ومتجدد يسهم في تطوير رأس المال البشري، مما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمتغيرات المستمرة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

¹ مدحت أحمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 62.

2.3 مبادئ التكوين:

تُعد مبادئ التكوين مجموعة من القواعد العامة التي تم وضعها لضمان فعالية عملية التكوين وتحقيق أقصى استفادة منها، وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيما يلي:

أ. الفروق الفردية:

يجب على القائمين على التدريب إدراك الفروق الفردية بين المتدربين، حيث تختلف سرعة الاستيعاب والتعلم من شخص لآخر، كما تتفاوت قدرة الأفراد على تقبل أنواع معينة من التدريب والتكوين بناءً على خلفياتهم التعليمية السابقة وخبراتهم العملية وميولاتهم الشخصية.

ورغم أن التدريب الجماعي يُعتبر أقل تكلفة، إلا أن التفاوت في مستوى الذكاء والاستعداد يتطلب تصميم برامج تدريبية مرنة تتلاءم مع اختلافات الأفراد، مما يضمن تحقيق نتائج إيجابية لكل متدرب وفق قدراته الخاصة.

ب. علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

يجب أن يكون التدريب مبنياً على تحليل دقيق للوظائف وتوصيفها، بحيث يتم تحديد المعارف والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.

وبناءً على ذلك، ينبغي توجيه التكوين إلى تلبية الاحتياجات الفعلية التي تم تحديدها من خلال عملية وصف الوظائف، بحيث يتم ربط التدريب بمتطلبات الترقية والتطوير الوظيفي، مما يساهم في تحسين أداء العاملين وتمكينهم من اكتساب المعرفة الإضافية اللازمة لتطوير مساهمهم المهني¹.

ج. المشاركة الفعّالة:

¹ باسمه علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة 2007، ص 31.

تُعد المشاركة الفعّالة للمتدربين من أهم العوامل التي تعزز نجاح العملية التكوينية، حيث إن تفاعلهم ومشاركتهم في المناقشات وإبداء آرائهم حول الموضوعات المطروحة يزيد من مستوى الاهتمام والدافعية لديهم، مما يسهم في تحسين استيعابهم للمواد التدريبية وتحقيق نتائج أفضل¹.

د. الدافعية:

تعتبر الدافعية عنصراً أساسياً في نجاح أي برنامج تدريبي، لذا يجب إعطاء اهتمام خاص لخلق بيئة تحفيزية تساعد العاملين على التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة. ويُلاحظ أن تحفيز الموظفين على التدريب يختلف عن تحفيز الطلاب في المدارس، مما يتطلب استخدام أساليب ملائمة لتحفيزهم وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر².

هـ. اختيار المتدربين:

يجب أن تستهدف برامج التدريب الموظفين الذين يُبدون اهتماماً حقيقياً بالتدريب والذين يمتلكون ميولاً وقدرات تؤهلهم للاستفادة منه، ويُفضل تجنب الاختيار العشوائي للمتدربين، حيث إن ذلك قد يؤدي إلى هدر الموارد المالية والزمنية دون تحقيق النتائج المرجوة، لذا ينبغي أن يتم الاختيار وفق معايير واضحة لضمان الاستفادة القصوى من البرنامج التدريبي.

و. اختيار المدربين:

تعتمد كفاءة البرامج التدريبية بشكل مباشر على كفاءة المدربين، حيث يجب اختيارهم بعناية لضمان قدرتهم على تقديم المحتوى التدريبي بشكل فعال.

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 221.

² باسمه علي حسن أبو سلمية، مرجع سابق، ص 32.

كما يُفضل ضم المديرين والمشرفين إلى فرق التدريب لضمان تحقيق تكامل بين الجوانب الإدارية والفنية في عملية التكوين.

ز. أساليب التدريب:

تختلف أساليب التدريب باختلاف نوع التكوين وطبيعة المتدربين، لذا يجب اختيار الأساليب التدريبية المناسبة وفقاً للأهداف المرجوة من التكوين، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأساليب المختلفة، مع مراعاة مزايا وعيوب كل منها لضمان تحقيق أفضل النتائج.

ح. تدريب المدربين:

لا يكفي أن يكون الشخص متمكناً في مجال معين ليكون مدرباً ناجحاً، إذ يحتاج المدرب إلى امتلاك مهارات تدريسية تمكنه من إيصال المعلومات للمتدربين بفعالية، لذا، يجب إخضاع المدربين أنفسهم لبرامج تدريبية خاصة تساعدهم على تطوير قدراتهم في نقل المعرفة والتفاعل مع المتدربين بطريقة فعالة.

ثانياً: أنواع وأساليب التكوين والبرامج التدريبية

1. أنواع التكوين:

تتبع كل شركة أو مؤسسة سياسة عامة في التكوين، ما يعني تحديد أنواع التكوين التي تعتمد عليها المنظمات وتركز عليها، تمثل هذه الأنواع الخيارات المتاحة أمام الشركة، وعندما تستقر المؤسسة على مجموعة محددة منها، تصبح هذه الأخيرة جزءاً من فلسفة التكوين الخاصة بها.

وبناءً على ذلك، تختار الشركة أنواع التكوين المناسبة لها وفقاً لطبيعة نشاطها الحالي.

1.1 أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ. توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد عند انضمامه إلى المؤسسة إلى مجموعة من المعلومات التي تساعد على التكيف مع بيئة العمل الجديدة، وتؤثر المعلومات التي يتلقاها خلال الأيام والأسابيع الأولى على أدائه وسلوكياته المهنية لسنوات قادمة، تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل¹:

- الترحيب بالعاملين الجدد وتعريفهم بالمؤسسة.
- خلق اتجاهات إيجابية تجاه بيئة العمل.
- تهيئة الموظف لأداء مهامه بفعالية.
- تعريفه بالسياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 324-325.

تختلف المؤسسات في تصميم برامج التوجيه؛ فبعضها يعتمد على المحاضرات، والبعض الآخر على لقاءات مباشرة مع المشرفين، أو توفير كتيبات تحتوي على أهم المعلومات، ومن أبرز البيانات التي يتم تقديمها للموظف الجديد:

- معلومات عامة عن المؤسسة، مثل تاريخها وهيكلها التنظيمي.
- نظام العمل وساعات الدوام والحضور والانصراف.
- قواعد اللباس الرسمي.
- استخدام المرافق مثل الهاتف وآلات التصوير.
- نظام الأجور والحوافز والاستحقاقات المالية.
- الإجازات بأنواعها وإجراءات طلبها.
- السلوكيات المهنية، مثل قواعد التدخين والأكل والشرب.
- قواعد الأمن والسلامة المهنية، وشروط الترقية والحوافز.

ب. التكوين أثناء العمل:

تفضل بعض المؤسسات تقديم التدريب داخل مواقع العمل بدلاً من مواقع أخرى، لضمان تحقيق كفاءة أعلى. تعتمد هذه الطريقة على تدريب الموظفين أثناء أداء مهامهم، حيث يتولى المشرفون المباشرون مسؤولية تقديم المعلومات والتوجيهات بشكل فردي للموظفين. كما أن تطور التقنيات الحديثة وتعقيد الأجهزة والآلات يجعل من الضروري تقديم تدريب عملي مباشر للموظفين الجدد.

ج. التكوين لتجديد المعرفة والمهارات:

مع تطور التكنولوجيا وأساليب العمل، قد تصبح بعض المعارف والمهارات قديمة، مما يستلزم تحديثها لمواكبة التغيرات، على سبيل المثال عند إدخال أنظمة معلومات جديدة

في المشتريات، المحاسبة، الأجور، والمبيعات، يحتاج الموظفون إلى تدريبات تمكنهم من استخدام هذه الأنظمة بكفاءة¹.

د. التكوين لأغراض الترقية والنقل:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين قدرات الموظفين استعدادًا لشغل وظائف إدارية أو قيادية أعلى، يشمل ذلك تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف اللازمة لمواجهة المسؤوليات الجديدة التي تتطلبها الوظائف التي يتم ترقيتهم إليها².

ه. التكوين للتهيئة للتقاعد:

في بعض المؤسسات المتقدمة، يتم إعداد الموظفين كبار السن لمغادرة الوظيفة بطريقة سلسة ومنظمة، بدلاً من أن يشعر الموظف المتقاعد بأنه قد أصبح خارج نطاق العمل، يتم تدريبه على كيفية الاستفادة من وقته في أنشطة جديدة، أو البحث عن أعمال أخرى، إضافةً إلى مساعدته في التكيف النفسي والاجتماعي مع هذه المرحلة من حياته³.

2.1 أنواع التكوين حسب الوظائف:

أ. التكوين المهني والفني:

يركز هذا النوع من التكوين على تطوير المهارات العملية والفنية، مثل أعمال الكهرباء، النجارة، الصيانة، والتشغيل، وعادةً ما يكون هذا النوع من التدريب موجّهًا إلى العاملين الذين لا يمتلكون مستوى تعليميًا عاليًا، حيث تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءتهم المهنية وإكسابهم خبرات جديدة من خلال برامج تدريبية متخصصة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 325.

² صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، طرابلس، ليبيا، 2014، ص 71.

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 326.

ب. التكوين الإداري:

يهدف هذا النوع من التكوين إلى تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات الفعالة، كما يساعدهم على تحسين أدائهم في مناصبهم الحالية والاستعداد لمناصب أعلى مستقبلاً، أصبح التكوين الإداري ضرورياً في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل¹.

ج. التكوين التخصصي:

يُعنى هذا التكوين بتقديم معارف ومهارات متخصصة تفوق المستويات الفنية والمهنية، مثل المحاسبة، المشتريات، المبيعات، الهندسة، والإنتاج. يهدف إلى تنمية الخبرات التخصصية التي تساعد الموظفين على مواجهة تحديات العمل، واتخاذ القرارات المناسبة، والتخطيط الاستراتيجي².

3.1 أنواع التكوين حسب مكان التنفيذ:

أ. التكوين الداخلي:

تفضل بعض المؤسسات تنفيذ برامج التكوين داخل مقراتها، سواءً عبر مدربين من داخل المؤسسة أو الاستعانة بمدربين خارجيين، وفي هذه الحالة، تتولى المؤسسة تصميم البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها³.

ب. التكوين الخارجي:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إرسال موظفيها لتلقي التدريب خارج المؤسسة، خاصةً عندما تكون هناك خبرات وإمكانات تدريبية متاحة بشكل أفضل خارج بيئة العمل،

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، بيروت الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2010، ص36 .

² عبد الغفار حنفي، مرجع نفسه، ص ص 80-81.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 81.

ويُراعى في هذا القرار عوامل مثل التكلفة، والوقت، وكفاءة البرامج التدريبية المتاحة خارجياً.

2. أساليب التكوين:

لا توجد طريقة واحدة تناسب جميع البرامج التدريبية، بل يعتمد اختيار الأسلوب التدريبي على مجموعة من العوامل والمعايير المتداخلة، مثل الأهداف المحددة للتكوين، طبيعة البرنامج التدريبي، خصائص المتدربين، وخلفياتهم الوظيفية. فالأسلوب الفعّال هو الذي يتمكن من تحفيز المتدربين وإثارة اهتمامهم، مما يعزز تفاعلهم ومساهماتهم الإيجابية.

ومن بين الأساليب الأكثر شيوعاً واستخداماً:

- أسلوب المحاضرة:

يُعد أسلوب المحاضرة من أقدم وأكثر أساليب التكوين شيوعاً، حيث يقوم المدرب بتقديم المادة التدريبية بشكل مباشر إلى المتدربين، مما يجعل عملية الإتصال أحادية الاتجاه من المدرب إلى المتلقي، يناسب هذا الأسلوب الحالات التي تتطلب نقل المعلومات، القواعد، الإجراءات، وطرق أداء العمل إلى عدد كبير من المتدربين خلال فترة زمنية قصيرة وبتكلفة منخفضة، كما يكون مناسباً عند تناول المفاهيم الفلسفية أو تحليل الأفكار العميقة¹.

- أساليب التكوين والتدريب:

يُعد اختيار الأسلوب التدريبي المناسب عاملاً أساسياً في تحقيق أهداف التكوين، حيث تتعدد الأساليب التي يمكن اعتمادها بناءً على طبيعة البرنامج التدريبي، خصائص المتدربين، والأهداف المرجوة.

¹ العقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2016، ص 241.

فيما يلي عرض لأبرز أساليب التكوين والتدريب:

أ. أسلوب المناقشة:

يُعتبر أسلوب المناقشة من أكثر الأساليب فعالية، إذ يتيح تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية، مما يوفر تغذية راجعة مستمرة تُمكن المدرب من توجيه النقاش نحو النقاط الأساسية وتجنب التفرعات غير الضرورية، كما يساهم في تحقيق استيعاب أعمق للمعلومات، حيث يتشارك المتدربون في استخلاص النتائج، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى اكتساب مهارات التفاوض وحل المشكلات بأسلوب ديمقراطي¹.

ب. المؤتمرات والندوات:

- **المؤتمر:** اجتماع يُناقش فيه عدد من الأفراد موضوعاً مهماً، بهدف التوصل إلى توصيات أو قرارات محددة. يعتمد نجاح هذا الأسلوب على تبادل الخبرات بين الأعضاء، وليس بالضرورة الوصول إلى اتفاق موحد، مما يجعله فرصة لتعزيز الفهم الجماعي والاستفادة من وجهات النظر المختلفة².
- **الندوة:** أسلوب يشارك فيه مختصون في مناقشة موضوع معين، بينما يتفاعل المتدربون من خلال الحوار والمشاركة، ويُستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص في تدريب القيادات الإدارية، إذ يُساعد في تطوير مهارات اتخاذ القرار من خلال التعرف

¹ Mathues.B and Ueno, 2001 Quality training : Finding from European survey. The TQM magazine vol 13 n°1 p 40.

² Robbin.S and Coulter.M. Mngement, Pearson Prentic Hall, 2005, p 295.

على وجهات نظر متعددة واختيار الأنسب منها، رغم فعاليته إلا أنه يتطلب وقتاً وجهداً وتكاليف عالية، كما أن جمع الخبراء في وقت واحد قد يكون تحدياً¹.

ج. أسلوب دراسة الحالة:

يعتمد هذا الأسلوب على تقديم مشكلات أو مواقف واقعية أو افتراضية ذات صلة بموضوع التدريب، ثم مناقشتها بأسلوب منهجي، ومن أهم متطلبات نجاحه:

• تصميم الحالة بشكل منهجي، بحيث تتضمن جميع العناصر الضرورية لفهم المشكلة وتحليلها.

• الصياغة الواضحة والمرتبطة للحالة، بحيث تكون سهلة الفهم وقادرة على توفير معلومات كافية لدعم التحليل واتخاذ القرارات.

يُساعد هذا الأسلوب في تنمية مهارات التفكير التحليلي، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات واقعية، لكنه يتطلب دقة في اختيار الحالات المطروحة لتحقيق الفائدة المرجوة².

د. أسلوب تمثيل الأدوار:

يتضمن هذا الأسلوب محاكاة مواقف واقعية، حيث يقوم المتدربون بتمثيل أدوار مختلفة ضمن بيئة مصطنعة تحاكي الواقع، ويُستخدم هذا الأسلوب لتنمية مهارات التعامل مع المواقف المختلفة واتخاذ القرارات الفعالة، ويُمكن أن يتم بطريقتين:

ـ تمثيل مباشر للمواقف من قبل المتدربين أو الخبراء.

ـ مناقشة وتحليل الأداء بعد انتهاء التمثيل لاستخلاص الدروس المستفادة.

¹ السالم مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي) دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ط 1، 2009، ص 285.

² عساف عبد المعطي، التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص ص136-137.

هـ. أسلوب المباريات الإدارية

يُحاكي هذا الأسلوب بيئة العمل الفعلية من خلال تقسيم المتدربين إلى فرق، حيث تمثل كل مجموعة إدارة مستقلة تتخذ قراراتها ضمن سيناريو تدريبي واقعي. يساعد هذا الأسلوب في تطوير مهارات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، لكنه يركز بشكل أكبر على الجوانب الكمية، مما قد يُقلل من الاهتمام بالجوانب النوعية والمهارات السلوكية. كما أن إعداده يتطلب تكاليف وجهدًا كبيرًا.

و. أسلوب سلة القرارات:

يُستخدم هذا الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات، حيث يُوضع المتدرب أمام مجموعة من الوثائق والمراسلات الإدارية التي تحاكي التحديات اليومية في بيئة العمل، ويُطلب منه اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها، ويتميز هذا الأسلوب بواقعيته، حيث يُساعد المتدربين على التصرف بطريقة طبيعية واكتساب خبرة عملية في اتخاذ القرارات الإدارية. ومع ذلك، فإن إعداده يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرًا¹.

3. البرامج التدريبية وأنواعها:

1.3 مفهوم البرامج التدريبية:

أن أبرز ما يميز العصر الحالي هي تلك المتغيرات السريعة والهائلة في المعارف والمهارات والتقنيات، وكذلك العلاقات الانسانية، وهذا كله يؤثر بصورة مباشرة على نظم العمل، مما يستدعي ضرورة اعادة تأهيل الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية لمواجهة تلك المؤثرات الداخلية والخارجية، كذلك تزداد الحاجة إلى البرامج التدريبية الفاعلة ولمختلف الاختصاصات، حيث أصبحت البرامج التدريبية من الضروريات في أي قطاع، لذلك فعلى الادارة العليا استثمار الأفراد العاملين لتزيد من كفاءتهم لتحقيق التطور الذي ينعكس بصورة

¹ عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص 137.

مباشرة على نوعية مخرجات المؤسسات التربوية، ولذلك فإن البرامج التدريبية هي خير وسيلة لتدريب القوى البشرية لقليل الإهدار أو الجهد أو الأداء أو الوقت.

لذلك فقد وضح (القبلان) أن البرنامج التدريبي عملية تأهيل لمساعدة القوى البشرية للتزود بالمعارف والمهارات لتطوير أعمالهم وتطوير الوظائف التي يعملون بها.¹

أما (الطرخان) فقد وضح أن البرنامج التدريبي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية المخطط لها لتحقيق التنمية، لتساعد المتدربين لاكتساب المعارف والاتجاهات الإدارية الحديثة مثل الأهداف والموضوعات والاستراتيجيات التربوية.²

وذكر (الدليمي) أن البرنامج هو مجموعة المقررات التي تتضمنها الأنشطة والموضوعات والفعاليات التي تتعلق بجميع الوظائف الإدارية والتي تهدف إلى تنمية الكفاءات الإدارية وتطويرها لدى مديري المدارس والتي يحتاجونها في تنمية وتطوير قدراتهم،³ وكذلك وضح العقيلي بأن البرنامج التدريبي هو عملية مخطط لها تقوم باستخدام أساليب وطرق تهدف إلى تحسين وصقل المهارات لدى القوى البشرية في سبيل توسيع نطاق معرفتهم ورفع كفاءتهم ومن ثم رفع كفاءة الأداء،⁴ ووضحت منظمة التربية والعلوم (اليونسكو) أن البرامج التربوية هي نشاط منظم يقوم به المتدربين في سبيل تنمية قدراتهم المهنية والمعرفية.⁵

¹ قبلاني يوسف محمود، دور التدريب في التنمية التربوية، عمان، الأردن، 1986، ص 135.

² طرخان عبد المنعم، أثر برنامج تدريبي للمديرين أثناء الخدمة لمدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى والمفاهيم، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993، ص 31.

³ الدليمي طارق عبد أحمد، الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، مركز ديونو لتعليم الفكر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 16.

⁴ العقيلي عمر وصفي، مرجع سابق، ص 116.

⁵ اليونسكو، المكتب الإقليمي في الدول العربية، دور المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، عمان، الأردن، 1996، ص

وفي رأي (الشريفي) ان البرنامج التدريبي عبارة عن مجموعة من المقررات في نوع معين من المهارات،¹ وذكر (بطرس) أن البرنامج التدريبي هو منهج ومفردات تدريبية نريد تنميتها وتطويرها للمتدرب حتى يتسنى لهم تطبيق المفردات التعليمية ذات العلاقة بالموضوع لكي تحدث تغير في السلوك حيث يعتبر هو الأهم، بهدف تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء.²

2.3 أنواع البرامج التدريبية:

لا يوجد نوع واحد من التدريب يصلح لجميع الموظفين والمديرين، وذلك رغم أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة الفئات والمستويات. وبناءً على ذلك، تختلف أنواع التدريب وفقاً للمنظور الذي يتم النظر إليه من خلاله، ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

1- التدريب وفقاً للمكان الذي يتم فيه:

ينقسم إلى نوعين³:

أ. التدريب الداخلي (داخل المنظمة):

هو التدريب الذي يُعقد داخل المراكز التدريبية التابعة للمنظمة، حيث يكون المدرب موظفاً من داخلها، ويتميز هذا النوع بكونه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت إشرافها، مما يجعله جزءاً متكاملاً من خطة تنمية الإدارة، ومع ذلك فإن من أبرز عيوبه أنه يتم في بيئة المنظمة نفسها، مما قد يحد من فرص اكتساب خبرات وأفكار جديدة خارج نطاق تجارب العاملين بها.

ب. التدريب الخارجي (خارج المنظمة):

¹ الشريفي، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999، ص 12.

² بطرس نضال متي، تقييم الجوانب السلبية للبرنامج التدريبي، ندوة علمية، بغداد، العراق، 2010، ص 45.

³ سهيلة عباس وعلي علي، إدارة الموارد البشرية ط 3 دار وائل للنشر عمان الأردن، 2007، ص ص 113-114.

في هذا النوع، يكون المدرب عادةً من خارج المنظمة، ويتم إرسال الموظفين إلى مراكز تدريبية متخصصة، مثل الجامعات، المعاهد التدريبية الخاصة، أو الشركات الاستشارية. من مزاياه أنه يوفر تدريباً عالي الجودة من خلال مدربين متخصصين، كما يتيح فرصة لتبادل الخبرات والأفكار مع أفراد من منظمات وخلفيات مختلفة. إضافةً إلى ذلك، غالباً ما تكون المراكز التدريبية الخارجية مجهزة بوسائل تعليمية حديثة قد لا تكون متوفرة داخل المنظمة¹.

2- التدريب وفقاً للهدف المراد تحقيقه

ينقسم إلى عدة أنواع²:

أ. تدريب تزويد المعلومات:

يهدف إلى تزويد المتدربين بمعلومات واضحة ومحددة، مما يساعدهم في تجنب التضارب والازدواجية في العمل.

ب. تدريب تنمية المهارات:

يركز على تمكين المتدربين من أداء مهامهم في بيئات متغيرة من خلال تزويدهم بالأساليب والوسائل الحديثة.

ج. تدريب تطوير الاتجاهات:

يهدف إلى خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين، ومساعدتهم على التخلص من العادات والسلوكيات السلبية.

د. التدريب الإنعاشي (الإعلامي):

يُقدم معلومات جديدة ومفاهيم حديثة حول مجالات العمل المختلفة لتعزيز وتحديث المعرفة لدى المتدربين.

¹ سهيلة عباس وعلي علي، مرجع سابق، ص ص 115-116

² Hughes.A and Mussnug.K effective employee training programs. Training for quality 1993 vol N°02 P52.

هـ. تدريب الترقية:

يُخصص للموظفين الذين تمت ترقيتهم حديثاً، حيث يتم تدريبهم على المهام والمسؤوليات الجديدة لضمان أدائهم بكفاءة.

3- التدريب وفقاً للوقت الذي يُقدم فيه:

ينقسم إلى نوعين¹:

أ. التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

يهدف إلى إعداد الأفراد تأهلياً وعملياً وسلوكياً قبل التحاقهم بوظائفهم الجديدة. يُعرف هذا النوع أيضاً باسم التدريب الإعدادي أو التوجيهي أو التعريفي.

ب. التدريب أثناء العمل:

يُقدم للموظفين الحاليين أثناء تأديتهم لوظائفهم، وهو ضروري لمواكبة التطورات المستمرة في أساليب وطرق العمل، والتكيف مع التقنيات الحديثة والمتغيرة.

4- عوامل اختيار أساليب التدريب الفعالة:

تختلف أساليب التدريب وفقاً لعدة عوامل يجب مراعاتها لضمان تحقيق أقصى فائدة، ومنها²:

أ. فاعلية التكلفة: يجب مقارنة تكاليف البرنامج التدريبي مع النتائج المتوقعة منه،

لضمان تحقيق عائد جيد على الاستثمار التدريبي.

ب. محتوى البرنامج التدريبي: ينبغي أن يتوافق المحتوى مع الهدف المحدد للتدريب،

سواء كان يركز على اكتساب مهارات أو تعزيز المعرفة أو كلاهما معاً.

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، ط2، ص ص 138-139.

² المرجع نفسه.

ج. توفر التسهيلات المناسبة: تعتمد فعالية التدريب على توفر الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.

- د. قابلية ورغبة الموظفين: تعد رغبة الموظفين في التعلم واستعدادهم للتدريب من العوامل المهمة في تحديد الطريقة الأنسب لهم¹.
- ه. مؤهلات المدربين: يجب أن يتمتع المدربون بالكفاءة والخبرة اللازمة لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المطلوبة، حيث إن ضعف كفاءة المدرب قد يؤدي إلى عدم جدوى البرنامج التدريبي وزيادة التكاليف على المنظمة.

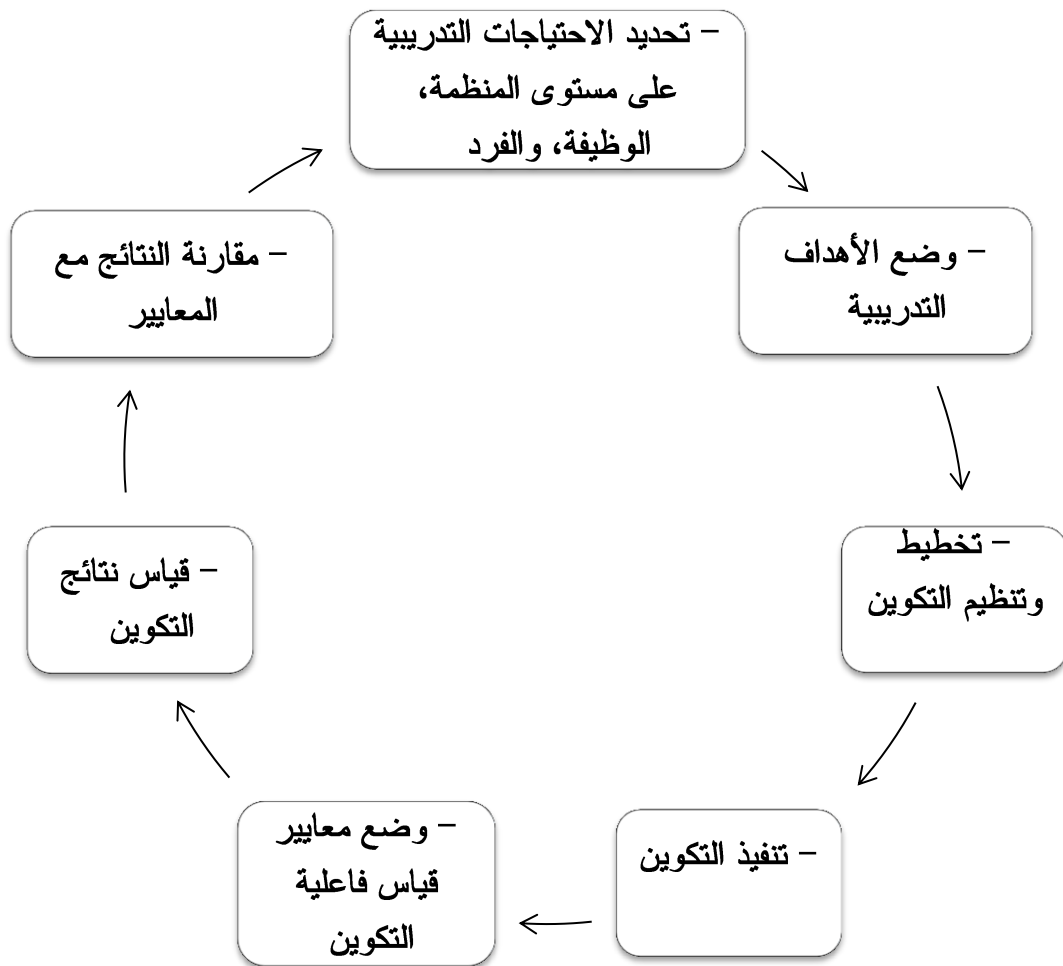
¹ العيساوي كريم، برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة، رسالة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998، ص 92.

ثالثاً: مراحل عملية التكوين وأهم عراقيله

1. مراحل وخطوات التكوين:

تشمل العملية التدريبية مراحل مترابطة وأساسية بحيث لا يمكن تجاوز مرحلة من مراحلها، وهذه إحدى الخصائص التي تميز التكوين عن التعليم، حيث يترتب عليها تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتنفيذها، ومتابعتها.

ويبين الشكل رقم (01) مراحل العملية التكوينية



الشكل (01) يوضح مراحل العملية التكوينية من إعداد الطلبة

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التكوينية

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التكوينية، حيث إن التحديد الدقيق للاحتياجات يسهم في جعل النشاط التكويني أكثر واقعية، مما يوفر الكثير من الجهد والتكاليف، وتُعرف هذه الاحتياجات بأنها ما يحتاجه الفرد من تكوين لتنمية شخصيته من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والسلوكية والفنية¹.

كما تُعرّف أيضاً بأنها الفجوة الناتجة عن مقارنة الوضع الحالي للموظف أو المؤسسة بما يجب أن يكون عليه الأداء،² وقد حدد الحنيطي هذه الاحتياجات في جانبين رئيسيين:

- معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة (فنية أو سلوكية) يُراد تنميتها أو تعديلها نتيجة تغيّرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب الترقّيات والتقلّات والتوسّعات أو غيرها من العوامل التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.

- نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، سواء كانت واقعية أو متوقعة، في قدرات العاملين أو معارفهم أو اتجاهاتهم، مما يستلزم التدخل لمعالجتها³.

أما فطيس فقد عرّف الاحتياجات التكوينية بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات (سلوكية أو فنية) يُراد تنميتها أو تعديلها نتيجة تغيّرات تنظيمية، تكنولوجية، إنسانية، أو بسبب الترقية والتقلّات وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً مناسباً⁴.

من جانبه، يرى فولكمر (Faulkmer) أن الحاجة إلى التكوين تظهر بإحدى طريقتين⁵:

¹ العزاوي نجم التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006، ص 13.

² الحنيطي محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص 60.

³ الحنيطي محمد فالح، المرجع نفسه.

⁴ فطيس عادل سليم، تحليل وتقييم البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2004، ص 42.

⁵ Faulkmer, Mike, Management Training, British Journal of Administrative, Issue 42, 2004, P24.

- وجود نقص في الأداء الحالي للموظف.
- ظهور احتياجات جديدة نتيجة التغيرات المخططة أو غير المخططة، سواء من قبل المنظمة أو القوى الخارجية.
- بناءً على ما سبق، فإن تحديد الاحتياجات التكوينية هو عملية تخطيط منظمة تشمل جمع المعلومات الكاملة وتحليل جميع الجوانب المتعلقة بالتكوين، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية متكاملة تحقق الأهداف المنشودة¹.

1-أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:

هناك عدة أساليب لتحديد الاحتياجات التكوينية تُستخدم عند التخطيط لبرامج التكوين، ومن أبرزها²:

أ. تحليل المنظمة:

يتضمن دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التكوين، ويشمل ذلك:

- تحليل أهداف المنظمة والخريطة التنظيمية.
- تحليل المناخ التنظيمي ودراسة التغيرات المتوقعة.
- توصيف الأعمال والإجراءات الإدارية.
- تشخيص الأوضاع التنظيمية لتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح التعديلات المناسبة لتعزيز الكفاءة.

¹ العزاوي نجم، مرجع سابق، ص 14.

² العزاوي نجم، المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ب. تحليل المهام:

يعتمد على دراسة المهام التي تقوم بها المؤسسة، والمهارات المطلوبة لإنجازها، بالإضافة إلى تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الموظفين،¹ مثل:

- المهارات والقدرات المطلوبة.
- المؤهلات والخبرات اللازمة.
- إيجاد معايير قياس الأداء لمعرفة مدى جودة تنفيذ المهام.

كما يساعد تحليل المهام في تحديد نوع المعلومات والمهارات التي يحتاجها الموظفون لتحسين أدائهم. ومن أساليب تحليل المهام الشائعة: الإستبيانات، المقابلات، الاختبارات، دراسة التقارير والسجلات، الملاحظة، واللجان الاستشارية.

ج. تحليل خصائص الأفراد:

يركز على تقييم أداء الأفراد في وظائفهم الحالية، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم، سواء في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

2- مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية:

تعد عملية تحديد الاحتياجات التكوينية مسؤولية مشتركة بين عدة أطراف داخل المؤسسة، حيث تعتمد على التعاون بين الموظفين والإدارة لضمان دقة التحديد، وتشمل المسؤولية²:

- أ. العاملون أنفسهم: فهم الأكثر دراية بتفاصيل عملهم واحتياجاتهم الفعلية للتطوير.
- ب. الرئيس المباشر: نظراً لإشرافه على العمل، فهو الأقدر على تحديد ما يحتاجه الموظفون من مهارات ومعلومات.

¹ الطعاني، حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق، عمان، 2002، ص33.

² أبو ففة، هدية، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية، جامعة آل البيت، 2003، ص 11.

ج. إدارة التكوين والتدريب: إذ يقع على عاتقها جمع المعلومات من الموظفين وتحليلها لتحديد الاحتياجات التكوينية بدقة.

د. المستشارون الخارجيون: وهم خبراء من جهات تدريبية متخصصة، يُستعان بهم عند الحاجة لتقديم تقييمات واستشارات حول الاحتياجات التكوينية.

ه. الإدارة العليا: حيث تلعب دوراً جوهرياً في دعم وتنفيذ برامج التكوين، وتوفير الموارد اللازمة لضمان نجاحها¹.

وبذلك، فإن تحديد الاحتياجات التكوينية يمثل خطوة حاسمة في تحسين أداء الموظفين، حيث يسهم في توجيه الجهود نحو تطوير المهارات المطلوبة، مما يحقق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التكوينية

لضمان تصميم واختيار برامج تكوينية فعالة، يتعين على إدارة التكوين تحديد مجال التعلم الذي يمر به المتكون، وفق خطة مدروسة تلبي احتياجات الدور الوظيفي، بما في ذلك المعلومات والقدرات والسلوك التنظيمي المطلوب. يهدف ذلك إلى تعزيز معارف المتكون ورفع مستوى أدائه وسلوكه الوظيفي إلى المستوى المرغوب. يتم اختيار البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات الفعلية للعاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار مضمونها لضمان حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد إقرار الخطط التدريبية النهائية، حيث تُرسل هذه الخطط إلى الجهات التنفيذية المعنية، التي تقوم بتحويلها إلى برامج تنفيذية جاهزة للتطبيق. وتشمل عملية التصميم عدة عناصر رئيسية:

¹ أبو قفة هدية، مرجع سابق، ص 112.

1-تحديد عنوان البرنامج التدريبي:

يُشتق العنوان من الخطة الأساسية، ويجب أن يكون واضحاً ومرتبباً بشكل مباشر بالاحتياجات التدريبية التي يسعى البرنامج إلى تلبيتها¹.

2-تحديد أهداف البرنامج التكويني:

تمثل الأهداف الغايات التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها، وهي تعكس التغييرات المطلوبة في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم. تُصاغ هذه الأهداف بناءً على الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً.

3-تحديد المهارات والموضوعات التدريبية:

يتم تحديد المهارات والموضوعات التي سيتم التدريب عليها وفقاً للأهداف والاحتياجات التدريبية، وتُصنف المهارات إلى أربع فئات رئيسية²:

أ. المهارات اللغوية الأساسية: مثل القراءة وقواعد الكتابة.

ب. المهارات الفنية: المتعلقة بأداء مهام محددة، مثل استخدام الحاسوب أو الكتابة على الآلة الكاتبة.

ج. مهارات العلاقات الإنسانية: مثل الاتصال، والقيادة، وتعزيز التعاون والثقة.

د. المهارات الفكرية مثل التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات.

¹ عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل، 2011، ص 33.

² عفاف أحمد النجار، مرجع سابق، ص 34-35.

4-اختيار أسلوب التكوين المناسب:

يعتمد نجاح البرامج التكوينية على الأساليب التدريبية المستخدمة، والتي تتفاوت حسب ظروف المؤسسة وعدد المتدربين ومدى توفر المدربين الأكفاء، إضافة إلى طبيعة المادة التكوينية¹.

5-اختيار المدربين:

يُعد المدربون عنصرًا حاسمًا في نجاح البرامج التدريبية، لذا يجب أن يكونوا متخصصين في الموضوعات التي يدرسونها، وأن يمتلكوا المهارات التالية²:

- أ. القدرة التعليمية والتكوينية: أي إيصال المعلومات بفعالية.
- ب. المهارات الاجتماعية: القدرة على التفاعل مع المتدربين.
- ج. المهارات القيادية: مثل التخطيط والتنظيم والتقييم.
- د. المرونة: القدرة على التكيف مع متغيرات التدريب.
- هـ. التفكير الإيجابي: تشجيع الابتكار والإبداع لدى المتدربين.

6-اختيار المتكولين:

يُحدد عدد المتكولين بناءً على طبيعة البرنامج التدريبي، حيث تتطلب البرامج الفنية عددًا أقل لضمان فعالية التدريب، بينما يمكن للبرامج الفكرية استيعاب عدد أكبر لتعزيز الحوار والتفاعل، تُستخدم عدة أساليب لاختيار المتكولين³، مثل:

- المبادرات والاختبارات.
- المقابلات الشخصية⁴.

¹ عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص 214.

² ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 171.

³ عساف عبد المعطي، مرجع سابق، ص 212.

⁴ ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 174.

• الترشيحات الخارجية من مراكز التكوين.

7- تحديد مكان التدريب:

يتم التدريب أما داخل المؤسسة (التدريب الداخلي) أو خارجها (التدريب الخارجي)، حسب طبيعة البرنامج والإمكانيات المتاحة.

8- تحديد مدة تنفيذ البرنامج التدريبي:

تختلف مدة التدريب تبعاً لعوامل عدة، منها:

أ. المنهاج التدريبي ونوع المهارات المراد اكتسابها.

ب. الأساليب التدريبية المستخدمة، حيث تتطلب بعض الأساليب وقتاً أطول من غيرها.

ج. الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ومدى قدرتها على تفرغ الموظفين للتدريب.

9- فحص المصادقية:

قبل تطبيق البرنامج التدريبي على الفئة المستهدفة، يتم اختباره على عينة صغيرة للتأكد من مدى فاعليته وتحقيقه للأهداف المطلوبة¹.

المرحلة الثالثة: تقييم البرامج التدريبية (العملية التدريبية)

نظراً لما تتحمله المنظمات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها، تسعى إدارة التدريب إلى تقييم هذه العملية والتأكد من أن الجهود المبذولة قد حققت أهدافها بشكل إيجابي، مما ينعكس على سلوك الأفراد وأدائهم، وبالتالي على الأداء المؤسسي ككل².

¹ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 101.

² عبد الفتاح رأفت السيد، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص

1- مفهوم تقييم التدريب وأهدافه:

تناول العديد من الباحثين مفهوم تقييم البرامج التدريبية، ومن أبرز التعريفات:

يُعد تقييم البرنامج التدريبي جزءاً أساسياً من عملية التدريب، حيث يُعرف بأنه مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى تقييم المتدربين وقياس التغيرات التي أحدثها التدريب في أدائهم وسلوكهم¹.

كما يُعرّف التقييم على أنه نشاط رئيسي ومستمر لا يفصل عن باقي مراحل التدريب، حيث يُستخدم لضمان تحقيق الفعالية المطلوبة، من خلال قياس مدى تحقيق النظام التدريبي لأهدافه المخططة وتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل².

بالإضافة إلى ذلك، يُعرف التقييم بأنه مجموعة من الإجراءات التي تعتمد على الإدارة لقياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة، إلى جانب تقييم كفاءة المدربين وقدرتهم على إيصال المعلومات للمتدربين، فضلاً عن قياس مدى التحسن الذي طرأ على أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج³.

2- أهداف تقييم البرامج التدريبية:

¹ د. عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2011، سوريا، ص 17.

² كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2011، ص 174.

³ مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 160.

تهدف عملية تقييم التدريب إلى تحقيق مجموعة من الغايات، أبرزها¹:

أ. رصد الثغرات في تنفيذ البرنامج:

- تحديد أي مشكلات أو أوجه قصور حدثت خلال مراحل إعداد البرنامج وتخطيطه وتنفيذه، من أجل العمل على تفاديها في المستقبل.

ب. قياس كفاءة المدربين:

- تقييم قدرة المدربين على إيصال المادة التدريبية ومدى فعاليتهم في التأثير على المتدربين.

ج. قياس استفادة المتدربين:

- التأكد من مدى تحقيق المتدربين للفائدة المرجوة من البرنامج التدريبي، وتحديد مدى تلبية احتياجاتهم المعرفية والمهارية.

د. تحليل مدى توافق التدريب مع متطلبات بيئة العمل:

- قياس مدى تلبية البرنامج التدريبي لاحتياجات بيئة العمل الفعلية ومتطلبات الوظائف المستهدفة.

3-أنواع تقييم الكوين:

تتم عملية تقييم التكوين عبر أربعة مراحل رئيسية²:

¹ الشعلان فهد، نحو تقييم مخرجات التدريب، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 2015، ص 35.

² عليوة أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001، ص 11.

أ. التقييم قبل تنفيذ البرنامج

- يُستخدم لتحديد مدى جاهزية البرنامج التدريبي ومدى ملاءمته للاحتياجات التدريبية.

ب. التقييم أثناء التنفيذ:

- يتم خلال فترة التكوين لمراقبة سير العملية التدريبية والتأكد من تحقيق الأهداف المرحلية.

ج. التقييم بعد انتهاء التكوين مباشرة:

- يُجرى فور انتهاء البرنامج لتقييم ردود فعل المتدربين ومدى استفادتهم الفورية.

د. متابعة أثر التدريب بعد فترة زمنية:

- يتم بعد مدة من انتهاء التدريب لمراقبة تأثيره على الأداء الفعلي للموظفين داخل المؤسسة.

4- الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية:

هناك مجموعة من الأساليب التي تُستخدم في تقييم البرامج التدريبية،¹ ومن أهمها:

أ. الإستبيانات:

¹ الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002، ص

- تُستخدم لجمع آراء المتدربين حول فعالية البرنامج التدريبي من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية، حيث يتم تحليل الإجابات باستخدام الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج.

ب. الاختبارات (الشفوية أو التحريرية):

- تُجرى قبل وأثناء وبعد التدريب لقياس مدى استيعاب المتدربين للمادة التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية لديهم.

ج. المقابلات الشخصية:

- تُستخدم لإجراء حوار مباشر بين المقيمين والمتدربين لمعرفة آرائهم حول البرنامج ومدى استفادتهم منه، مع مراعاة الوضوح في الأسئلة والإنصات الجيد للمشاركين¹.

د. تحليل المشكلات وسلوك المتدربين:

- يُعتمد على ملاحظة أداء المتدربين أثناء التدريب وبعده لتقييم مدى تطبيقهم للمفاهيم والمهارات المكتسبة.

هـ. مراجعة السجلات والتقارير:

¹ الطعاني حسن، مرجع سابق، ص 52.

- يتم تحليل بيانات مثل معدلات الإنتاج، ونسب الغياب، وحوادث العمل، لتقييم مدى تأثير البرنامج التدريبي على الأداء العام للموظفين.

2. مشكلات التكوين وأهم عوائقه:

على الرغم من الدور الحيوي والضروري الذي يؤديه مسؤولو التكوين في تعزيز فعالية التنظيمات وتحسين أداء العاملين، إلا أن هناك عدة مشكلات وعوائق تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي¹:

- **قلة وعي بعض المسؤولين بأهمية التكوين:** حيث يعتبرونه مجرد مصلحة إدارية موجودة ضمن الهيكل التنظيمي للوحدة دون إدراك دوره الفعلي، وينحصر اهتمامهم في نقل ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي فقط.
- **عدم كفاءة بعض القائمين على التكوين:** إذ يقتصر دورهم على أداء مهام روتينية وإدارية دون إدراك حقيقي لمهامهم ومسؤولياتهم الأساسية في تطوير الكفاءات.
- **نظرة العاملين السلبية للتكوين:** حيث يعتقد بعض الموظفين أن المشاركة في الدورات التكوينية تعني عدم قدرتهم على أداء وظائفهم بشكل صحيح، مما يعكس افتقارهم إلى الفهم السليم لأهمية التكوين وفوائده لهم وللمنظمة ككل.
- **نقص الكفاءات التدريبية:** فعدم توفر مكونين مؤهلين تربويًا ونفسيًا يؤثر سلبيًا على جودة التكوين ومدى استيعاب الموظفين له.
- **غياب التسهيلات المناسبة:** حيث تفتقر بعض المؤسسات إلى الموارد والبيئة المناسبة لتنفيذ البرامج التكوينية بفعالية.
- **عدم وضوح أهداف التكوين:** مما يؤدي إلى ضعف التخطيط والتقييم العلمي للبرامج التكوينية، وبالتالي تقليل فعاليتها وعدم تحقيق النتائج المرجوة.

¹ عفاف أحمد النجار، مرجع سابق، ص 64-65.

بناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهم معوقات التكوين في ضعف الوعي بأهميته، وعدم كفاءة القائمين عليه، وغياب الكفاءات التدريبية، إضافة إلى نقص التسهيلات اللازمة، وغياب التخطيط العلمي في تنفيذ وتقييم العملية التكوينية¹.

3. أهم مقاربات التكوين:

1- المقاربات السلوكية:

تتميز هذه المقاربات بتركيز المؤسسات على الأفراد وأدوارهم، بالإضافة إلى العلاقات القائمة بينهم وبين الجماعة التي ينتمون إليها، ونظراً لتعقيد دراسة السلوك البشري، فإن الباحثين يتأولونه من زوايا مختلفة، وهو ما ينعكس على القائمين بالتكوين في طريقة تقديمهم للمواد التدريبية، ومن أبرز هذه المقاربات²:

- أ. مجموعات التعلم: وهي تجمعات لفترة زمنية محددة تهدف إلى تحليل الأفكار، المشاعر، وردود الأفعال، بالإضافة إلى أنها تتيح للأفراد مقارنة تصورهم الذاتي مع تصورات الجماعة التي ينتمون إليها، مما يسهل عملية التغيير المطلوب.
- ب. التطوير التنظيمي: يهتم هذا النموذج بالقيم الإنسانية، ويركز على تغيير المواقف والدوافع والسلوكيات لتعزيز بيئة عمل تعاونية وديمقراطية. كما يتطلب تحديداً دقيقاً للتغييرات المستهدفة لضمان نجاحها.

¹ عفاف أحمد النجار، مرجع سابق، ص 65.

² إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 44.

ج. برامج التكوين المنظمة: وتشمل الندوات، الملتقيات، الورشات، والمحاضرات الرسمية، وغيرها، على سبيل المثال، تُعد الندوات وسيلة فعالة لمساعدة المتربصين الجدد على التأقلم مع واقع المؤسسة وأهدافها.

2-المقاربة العملية:

تركز هذه المقاربة على إنشاء إطار نظري للتسيير، يتكون من مجموعة من المبادئ والتقنيات، حيث يعتمد التكوين على تعلم المفاهيم، النظريات، والتطبيقات العملية. يختلف تطبيق هذه المقاربة وفقاً لمستوى الأفراد داخل المؤسسة¹:

أ. الإطارات الدنيا: يركز التكوين هنا على المعارف الأساسية المتعلقة بمهنة التسيير، إدارة المرؤوسين، تطوير البرامج، وإرضاء متطلبات الإدارة العليا، يتم تحقيق ذلك غالباً من خلال المحاضرات داخل المؤسسة أو خارجها.

ب. الإطارات الوسطى: يتناول التكوين القضايا المرتبطة مباشرة بالإدارة والتسيير، ما يساعد على تطوير المهارات الإدارية لدى هذه الفئة.

ج. الإطارات العليا: على الرغم من أن هذه الفئة تمتلك خبرة سابقة أما من خلال

التكوين الأولي أو الخبرات المهنية، إلا أن التدريب يظل ضرورياً لمواكبة التطورات المستمرة في نظريات وتقنيات التسيير.

3-مقاربة الجودة:

تُعمد مقاربة الجودة في التكوين من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

• طرق الجودة: وتشمل ثلاثة أساليب رئيسية:

¹ إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 45.

- التأقلم مع الاحتياجات: وهي منهجية تهدف إلى سد فجوات المهارات وتحسين الأداء المهني، حيث تُستخدم هندسة التكوين كأداة أساسية لتحقيق هذا الهدف.
- ضمان جودة العملية التدريبية: تعتمد هذه الطريقة على تطبيق معايير وخطوات محددة لضمان كفاءة التدريب، مثل معايير ISO 9001، ISO 9002، و ISO 9003، التي تُستخدم لضبط جودة العمليات التدريبية.
- تطوير الاحترافية: تُعد هذه الطريقة تطويراً لممارسات المجموعات المهنية بهدف تحسين جودة التدريب والتأكد من كفاءة المدربين وفقاً لمعايير متفق عليها.
- بهذه الطرق، تضمن مقارنة الجودة تحقيق أفضل النتائج من خلال تطبيق معايير دقيقة تساعد في تحسين مستوى التكوين وتطوير المهارات المهنية للأفراد داخل المؤسسات.

خلاصة الفصل:

يُعد التكوين عنصراً أساسياً في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لرفع إنتاجيتهم وتعزيز قدراتهم المهنية، كما يتميز التكوين بعدة خصائص، منها الاستمرارية والتكيف مع متطلبات سوق العمل، كما يركز على مبادئ أساسية مثل تحديد الاحتياجات وتقييم النتائج، كذلك تتنوع أنواع التكوين بين التكوين الأولي والمستمر، ويُنفذ وفق أساليب متعددة تشمل التدريب أثناء العمل، الدورات التكوينية، والمحاكاة، كما تعتمد المؤسسات على برامج تدريبية مختلفة وفقاً لأهدافها واستراتيجياتها، حيث تمر عملية التكوين بمراحل تبدأ من تحديد الاحتياجات وصولاً إلى التقييم، لكنها تواجه تحديات مثل نقص الموارد، ضعف التحفيز، وعدم ملائمة البرامج مع احتياجات المؤسسة، ولتجاوز هذه العراقيل تعتمد المؤسسات على مقاربات تكوينية فعالة تضمن تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ مهامه وتحقيق الأهداف التنظيمية، فالأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل أيضاً جودة العمل، الالتزام بالمعايير، والإبداع في إيجاد الحلول، ويعد تقييم الأداء الوظيفي أداة ضرورية لقياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم، مما يساعد المؤسسات على تحسين الإنتاجية واتخاذ قرارات إدارية فعالة.

من جهة أخرى، يُعدّ التكوين أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يساعد على تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم المهنية، فالتكوين المستمر يمكن أن يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز التحفيز والرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، كما أن تقييم أثر التكوين يساعد في التأكد من تحقيق الأهداف المرجوة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.

وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين الأداء الوظيفي والتكوين تعد علاقة تكاملية، حيث يؤدي تحسين الأداء من خلال التكوين إلى رفع مستوى الكفاءة العامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث عناصر هي

كالتالي:

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

ثالثاً: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

أولاً: ماهية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس مدى كفاءة الموظف في تنفيذ مهامه وتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل جودة العمل، الالتزام بالمعايير، والقدرة على الابتكار، ويُعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة هامة لقياس فاعلية الموظفين وتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر، إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance)، وكان يُعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حسان السباق والنجاح الذي يحققه في ذلك السباق"، ثم أصبح يُستخدم مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليصبح مؤشراً رقمياً لقياس الاستطاعة القصوى للآلة في الإنتاج¹.

هناك العديد من التعاريف التي تتأولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: "نشاط يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي شكل من الأشكال"، فالأداء هو سلوك ينتج عنه نتيجة، أو بعبارة أخرى: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضت عليه من الآخرين أو قام بها بمبادرة ذاتية"²، وعليه، فإن الأداء، وفقاً لهذا التعريف، يشمل كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من قبل إدارته ورؤسائه، أو أي سلوك يقوم به بإرادته الشخصية، وفي كلتا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2008/2007، ص 79.

² عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر، ص 19.

أما "أندرو سيزلاقي" و"مارك جي والاس"، فقد عرفّا الأداء بأنه: "المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات... ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقوبات والتغيير والتطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة وتصميم الوظائف¹".

يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء يُعد أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات، كما يمكن استخدامه كوسيلة لتقييم الأداء، مما يساعد في تقديم المكافآت أو فرض العقوبات، إضافةً إلى تحسين وتطوير المنظمة بشكل عام. ومن الملاحظ أن الأداء الوظيفي يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم؛ فبينما ركز التعريف الأول على الفرد فقط، نجد أن التعريف الأخير يشمل الأفراد والجماعات وحتى المنظمة ككل. كما أن عملية تقييم الأداء تُعد نقطة انطلاق جديدة لإحداث التغيير والتطوير داخل المؤسسة.

أما في قاموس الموسوعة العالمية، فالأداء يُعرف بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز"، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بمدى تحقيقه لمهام وظيفته، وعليه فإن الأداء هو السلوك الذي يسهم من خلاله الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب أن يُعزز هذا السلوك من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن تحقيق الجودة والنوعية من خلال التدريب²، يشير هذا التعريف ضمناً إلى وجود معايير محددة مسبقاً لإنجاز الأعمال، وكلما التزم الفرد بهذه المعايير، زادت مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010، ص 91.

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

أما "حسن رأوية"، فقد عرف الأداء بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"، وغالبًا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، في حين يُقاس الأداء بناءً على النتائج التي حققها الفرد،¹ ومن خلال هذا التعريف، يتضح أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي يتمكن الفرد من خلالها من تلبية متطلبات وظيفته.

أما "أحمد صقر عاشور"، فقد عرف الأداء بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، كما أوضح أن هناك ثلاثة أبعاد يمكن قياس الأداء بناءً عليها، وهي:

أ. كمية الجهد المبذول: أي مقدار الطاقة التي يستهلكها الفرد أثناء العمل خلال فترة زمنية محددة.

ب. نوعية الجهد: وتعني مدى توافق الجهد المبذول مع معايير الجودة والدقة المطلوبة.

ج. نمط الأداء: أي الأسلوب أو الطريقة التي ينفذ بها الفرد عمله.²

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة لتفاعل كمية الجهد المبذول، مع نوعية الجهد ونمط الأداء.

أما "توماس جيلبرت"، فقد شدد على ضرورة التمييز بين السلوك، والإنجاز، والأداء، حيث يرى أن³:

- السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة داخل المنظمة التي يعملون بها.
- الإنجاز هو النتائج أو المخرجات التي تبقى بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.

¹ حسن رأوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

³ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص

• الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه محصلة السلوك والنتائج معاً. كما عرف الأداء أيضاً بأنه: "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة". وهذا التعريف يوضح أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج المحققة، بل يأخذ في الاعتبار أربعة معايير أساسية، وهي: الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة¹. أما "بدوي" و"مصطفى"، فقد عرفا الأداء بأنه: "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"²، كما عرف الأداء بأنه: "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"³.

وبالرغم من أن مفهوم الأداء يُعد أحد الموضوعات الرئيسية والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أنه لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارةً للجدل، سواء من حيث التعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء.

2. أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه:

1.2 أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى موضوع الأداء باهتمام كبير ومتزايد في كل المجتمعات المتقدمة، حيث إن الجميع يهدف إلى تحسين الأداء ورفع معدلاته، لدرجة أنه أصبح معياراً مؤثراً وقيماً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء باهتمام بالغ على جميع المستويات، ابتداءً من

¹ محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003، ص 73.

² حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 87.

³ سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008، ص 84.

مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة، ثم إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة، وصولاً إلى الدولة، حيث سنستعرض أهمية الأداء.

بالنسبة للعاملين والمنظمة:

أ. بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة تعبران عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي:

_ يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين، فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تُبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل: النقل، الترقية، والتكوين. ومن هذا المنطلق، يجب على كل فرد أن يولي اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي¹.

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

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الإستقرار في عمله وإثبات ذاته².

¹ منصور أحمد منصور، القوى العاملة- تخطيط وظائفها و تقييم أدائها-، مكتبة غريب القاهرة 2016، ص135 .

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية 2015 ، ص65 .

من خلال ما تطرق إليه الباحثون، نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، مثل: الاقتصادية، الاجتماعية، والنفسية.

ب. بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تُستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك، نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب، وإنما هو أيضاً انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها¹.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة. فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادةً اهتمام العاملين بها.

وبالتالي، فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو أيضاً انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة.

¹ علي يونساميا وآخرون، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، محلية جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31) العدد 1، 2001، ص11.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، والمتمثلة في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ومرحلة الزيادة، إذ إن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يعتمد على مستوى الأداء بها¹.
 إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعية.

2.2 أنواع الأداء الوظيفي:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية و الطبيعية.

أ. حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى²:

ـ **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 هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة، مثل: الاستمرارية، الشمولية، الأرباح... إلخ.

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2010/2009، ص 64.

² مرضي مصطفى، مذكرة لنيل شهادة العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2020، ص ص 59-60.

_ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار الذي يُعتمد عليه في تقسيم عناصر المؤسسة. حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين... إلخ. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين، إذ يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة تفرض أيضاً دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها¹.

ب. حسب معيار الطبيعة:

ويُصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

_ الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة إلى بلوغها، والمتجسدة في الفوائد التي تحققها جراء تعظيم نتائجها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

_ الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها. ولهذا الأداء أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشأ فيه.

_ الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن وجه، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات أو توفيرها في الوقت المناسب.

¹ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 65.

_ الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه، وفقاً للقوانين والتشريعات المفروضة عليها، بهدف إصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها¹.

3. عناصر ومحددات الأداء الوظيفي:

1.3 عناصر الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، سواء على المدى القصير أو الطويل.

وقد اهتم الباحثون والمفكرون في مجال علم الاجتماع والإدارة بتحليل مكونات الأداء الوظيفي، حيث يعتبرونه محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعمل فيها.

يمكن تحديد عناصر الأداء الوظيفي الأساسية في ما يلي:

أ. الموظف وكفاءته:

يشمل هذا العنصر الخصائص الفردية للموظف، مثل²:

- _ المعرفة والمهارات التي يمتلكها.
- _ القيم والاتجاهات والدوافع الشخصية.
- _ القدرة على التعلم والتكيف مع التغييرات المستمرة.
- _ التفاني والجدية في العمل.
- _ تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الوقت المحدد.
- _ مستوى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

¹ عبد المليك مزهودة، المقال بعنوان "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، نُشر في مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، في 2 نوفمبر 2001، ص ص 85-100.

² سالم بن بركة الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض 2010، ص ص 85-86.

الكفاءة الوظيفية تعني قدرة الموظف على أداء مهامه بناءً على المعرفة والمهارات التي اكتسبها من خلال التعليم والتكوين والخبرة العملية. وتعد هذه الكفاءة عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة.

ب. العمل ومتطلباته:

يرتبط الأداء الوظيفي أيضاً بمتطلبات العمل نفسه، والتي تشمل¹:

- _ المهام والمسؤوليات المحددة لكل وظيفة.
- _ المهارات والقدرات الفنية المطلوبة لإنجاز المهام بكفاءة.
- _ مدى صعوبة وتعقيد المهام.
- _ البيئة التنظيمية التي توفر فرصاً للتطور والتحفيز.
- _ مدى وضوح الأدوار والتوقعات المتعلقة بالوظيفة.
- _ التغذية الراجعة (Feedback) التي تساعد الموظف على تحسين أدائه.
- _ عناصر الجودة مثل الدقة، التنظيم، الإتقان، والقدرة على تنفيذ العمل بسرعة وكفاءة مع تقليل الأخطاء.

ج. البيئة التنظيمية و مركباتها:

تتكون البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية تؤثر على الأداء الفعال. تشمل العوامل الداخلية التنظيم وهيكله، أهداف المؤسسة، الموارد المتاحة، المركز الاستراتيجي، والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة. أما العوامل الخارجية، فهي تتمثل في العوامل

¹ محمد عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية، 2003، ص 73.

الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسياسية والقانونية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئة العمل وأداء الموظفين داخل المؤسسة¹.

2.3 محددات الأداء الوظيفي:

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويرها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الأداء الأفضل والأمتثل للموظفين. يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الأفراد، والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام. فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين ثلاثة عناصر أساسية:

أ. الجهد: وهو مقدار الطاقة التي يبذلها الموظف لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر فيه ليبدأ جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك الموظف وتثيره لأداء العمل، وهي تعبر عن مدى الحماس والرغبة في تنفيذ المهام. وتنعكس هذه القوة في درجة الجهد المبذول ومدى المثابرة والاستمرارية في الأداء.

ب. القدرات: وتنقسم إلى نوعين: قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة تتشكل وتتطور بفعل البيئة والزمن، ويتم صقلها من خلال التعلم والتكوين، كما تؤثر في تنمية القدرات الفطرية. أما القدرات الفطرية، فهي قدرات عقلية مثل الذكاء وسرعة البديهة، وقدرات غير عقلية تشمل القدرات الجسمانية مثل بنية الجسم، اللياقة البدنية، القدرات الحركية، وحدة البصر، والسمع.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 96.

- ج. الإدراك: وهو عملية ذهنية يتم من خلالها انتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات الواردة عبر الحواس، وذلك بناءً على الإنطباعات والمعايير الشخصية¹.
- د. الوظيفة: تشمل جميع الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة، بالإضافة إلى التوقعات المنتظرة من الموظف من حيث الإضافات التي يمكنه تقديمها وفقاً لقدراته وإمكاناته العلمية والجسدية، كما تشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب المستخدمة في العمليات الإنتاجية داخل الوظيفة.
- هـ. البيئة التنظيمية الداخلية: تتمثل في جميع العوامل المتوفرة داخل المنظمة والتي تسهم في تسهيل وتنظيم العملية الإنتاجية، مثل الآلات، وطرق التنظيم الإداري، وأسلوب القيادة. كما تشمل أيضاً أنظمة التحفيز والردع، بالإضافة إلى قنوات الاتصال الداخلي داخل المؤسسة.²
- و. المحيط الخارجي: يؤثر المحيط الخارجي للمنظمة على أداء العامل داخلها، ويشمل عوامل مثل مستوى الرواتب المقدمة في المؤسسات الأخرى، مكانة المؤسسة وسمعتها في السوق، قدرتها على المنافسة، ومدى قدرتها على مواجهة التحديات. جميع هذه العناصر تلعب دوراً في التأثير على أداء العامل داخل المنظمة.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2005، ص 66.

² Dimitri weiss, Ressources humaines, deuxième edition, edition d'organisation, Paris 2003, P71.

ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي:

1. مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري، بهدف تحديد كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وفقاً للوصف الوظيفي المحدد لهم. يتم ذلك عادةً من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، مما يترتب عليه اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال إلحاقه ببرامج تدريبية، أو ترقيته، أو نقله، وفي بعض الحالات الاستغناء عن خدماته¹.

ويعرف كذلك بأنه "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي في وظيفته، وقدرته المستقبلية على تحمل مسؤوليات وظائف ذات مستوى أعلى.

وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد مستوى كفاءته في إنجاز المهام الموكلة إليه حالياً، وكذلك المهام المحتمل إسنادها إليه في المستقبل، بالإضافة إلى سلوكه وتصرفاته داخل بيئة العمل، ومدى إمكاناته الذاتية خلال فترة زمنية معينة².

كما يُعرّف بأنه "نظام يتم بموجبه جمع المعلومات حول الأفراد في جميع المستويات، باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون التقييم دورياً ومنتظماً، وتستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات"³.

وأيضاً، يُعرّف على أنه "نظام رسمي مصمم لقياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء وسلوكياتهم ونتائجها خلال فترات زمنية محددة، وفي نهاية التقييم، يتم تقدير جهد الموظف ونشاطه وسلوكه وكفاءته بشكل

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2008، ص 174.

² عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، د ت، ص 92.

³ عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص 102.

موضوعي دون تحيز، مما يتيح مكافأته بناءً على إنتاجيته، وتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على معالجتها مستقبلاً، بهدف تمكينه من أداء مهامه بفعالية أكبر، بما يحقق مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع ككل¹.

2. أهمية و أهداف تقييم الأداء:

1.2 أهمية تقييم الأداء:

- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة لكل من المؤسسة والعاملين بها، ومن أبرز هذه الفوائد:
- يُعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً في عمليات التطوير الإداري، حيث يتناول عدة جوانب متداخلة تتعلق بكل من المؤسسة وإجراءات العمل، بالإضافة إلى الموظفين أنفسهم، فهو يساهم في توفير معلومات مهمة حول مستوى أداء العاملين، مما يساعد في تحديد الأساس الواقعي لانطلاق جهود التطوير.
- يساعد تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء الموظفين، حيث يمكن القادة والمديرين من اكتشاف نقاط الضعف والقصور في الأداء، مما يسمح باتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها، كما يساهم في تحديد التوجيهات المطلوبة لتعزيز كفاءة العاملين وسد الفجوات في مهاراتهم.
- ويضيف عباس أن تقييم الأداء يوفر العديد من الفوائد، منها:
- يساعد في تقييم مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تطوير وتنمية فرق العمل.
- يكشف عن قدرات الموظفين، مما يمكن الإدارة من ترقيتهم إلى مناصب أعلى أو نقلهم إلى وظائف تتناسب مع مهاراتهم بشكل أفضل.
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، وذلك بناءً على المعلومات التي يتم جمعها من خلال عملية التقييم.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار نهاران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 191.

_ يُعتبر أداة أساسية للكشف عن الاحتياجات التكوينية، مما يتيح تحديد أنواع البرامج التكوينية والتطويرية اللازمة لتحسين أداء العاملين.
وقد أشار صالح إلى أن عملية تقييم الأداء تحقق أهدافا على ثلاثة مستويات رئيسية، تشمل المنظمة، والمدير، والعامل، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹:

أ. أهمية التقييم على مستوى المنظمة:

_ تعزيز بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتعامل الأخلاقي، مما يقلل من احتمالية تقديم الشكاوى من قبل الموظفين.
_ تحسين مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بشكل فعال، مما يساعدهم على التطور والتقدم المهني.
_ تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية من خلال نتائج عملية التقييم، والتي يمكن استخدامها كمؤشرات لقياس مدى فاعلية هذه السياسات.
_ مساعدة المنظمة في وضع معايير أداء دقيقة تعتمد عليها في تقييم الأداء المستقبلي.

ب. أهمية التقييم على مستوى العاملين:

_ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين من خلال إدراكهم أن جهودهم تُقدَّر وتأخذها المؤسسة بعين الاعتبار.
_ تحفيز الموظفين للعمل بجدية وإخلاص، مع توقعهم للحصول على التقدير والاحترام من رؤسائهم، سواء على المستوى المعنوي أو المادي.

2.2 أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مجع سابق، ص 192.

- أ. متابعة أداء الموظف ومراقبته بشكل مستمر: حيث تُستخدم تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف، مما يمكن الرئيس المباشر من الاهتمام الدائم بسير العمل ومتابعة أداء الموظفين، بهدف تقييم جهودهم ومدى كفاءتهم في أداء وظائفهم.
- ب. تحفيز العاملين على الاجتهاد في العمل: عندما يدرك الموظف أن أدائه سيخضع للتقييم المستمر من قبل رؤسائه، فإنه يكون أكثر حرصاً على تحسين إنتاجيته وبذل جهد إضافي لتحقيق أداء متميز.
- ج. تحديد مدى ملاءمة الموظف الجديد للوظيفة: غالباً ما تشترط أنظمة الخدمة المدنية خضوع الموظف الجديد لفترة تجريبية قبل تثبيته رسمياً في منصبه، وفي حال عدم إثبات كفاءته خلال هذه الفترة، يُستبعد من الوظيفة لعدم قدرته على تلبية متطلباتها.
- د. تحسين جودة الخدمة المدنية: تُساهم عمليات تقييم الأداء في رفع مستوى الأداء الإداري من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن أوجه القصور ومعالجتها¹.
- هـ. تقييم مدى فعالية أنظمة شؤون العاملين: يُعد تقييم الأداء وسيلة لقياس كفاءة إجراءات التوظيف، والاختيار، والتعيين، من خلال معرفة مدى نجاح الموظفين في أداء مهامهم.
- و. الكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تتيح الدراسة التحليلية لنتائج التقييم إمكانية تحديد المشكلات الهيكلية أو الإدارية داخل المؤسسة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مجع سابق، ص 193.

3. خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

1.3 خطوات تقييم الأداء:

تعدّ عملية تقييم الأداء من العمليات المعقدة، حيث تتداخل فيها العديد من العوامل والقوى المؤثرة. لذا، ينبغي على المسؤولين عن التقييم، سواء كانوا رؤساء، مشرفين، أو مسؤولي الموارد البشرية، التخطيط الجيد لها، واتباع خطوات منطقية ومتسلسلة لضمان تحقيق أهدافها¹.

ونظراً لاختلاف الباحثين في تحديد عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، بين من توسع فيها ومن اختصرها، فإننا سنعرض مجموعة من الخطوات الأساسية والواضحة، التي تشكل في مجموعها نظاماً مقبولاً يُعتمد عليه كأساس في التقييم، وهي كما يلي :

أ. وضع معايير قياس الأداء:

قبل الشروع في عملية التقييم، يجب وضع معايير واضحة ومحددة يتم على أساسها قياس الأداء، وينبغي أن تكون هذه المعايير مفهومة من قبل الموظفين، وتعتمد بشكل أساسي على متطلبات الوظيفة، المستخلصة من تحليلها، والتي تنعكس في توصيفها الرسمي. إن تأسيس معايير أداء دقيقة يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توجيه الموظفين نحو الأداء المطلوب، مما يساعد في تحديد المستويات المقبولة وغير المقبولة لأداء الأفراد.

عند تحديد معايير الأداء، هناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار²:

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن، ط1، 2011، ص ص 165-166.

² سيد أحمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، 2009/2008، ص 517.

- الصدق: يجب أن تكون معايير الأداء قادرة على قياس وتحديد الجوانب الفعلية للأداء الوظيفي التي تؤثر في فعاليته، فمثلاً عند تقييم أداء عضو هيئة التدريس، لا ينبغي التركيز فقط على البحث العلمي، بل يجب أن يشمل التقييم مهارات التدريس، التفاعل مع الطلاب، والأنشطة الأخرى ذات الصلة، كما يجب مراعاة العوامل البيئية المؤثرة في الأداء، لتجنب وضع معايير غير دقيقة.
- الثبات: يشير الثبات إلى استقرار وتناسق النتائج عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص مختلفين، أي أن نتائج التقييم يجب أن تكون متقاربة بغض النظر عن توقيت القياس أو القائم عليه.
- التمييز: يجب أن تكون المعايير قادرة على التمييز بين المستويات المختلفة من الأداء، بحيث تتيح للإدارة إمكانية تحديد الموظفين المستحقين للتحفيز، والتكوين، أو التطوير.
- القبول: ينبغي أن تعكس معايير الأداء العدالة، وأن تكون مقبولة من قبل الموظفين، سواء كانت مبنية على السلوكيات التي يمارسونها أو على نتائجهم الفعلية¹.

ب. الجانب القانوني لمعايير الأداء:

- يجب أن تكون معايير الأداء متوافقة مع القوانين واللوائح التنظيمية، سواء تلك التي تضعها المنظمة نفسها، أو القوانين العامة المتعلقة بالعاملين، أو توجيهات النقابات العمالية. ولتحقيق ذلك، يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:
- ربط تقييم الأداء بمعايير محددة تعتمد على تحليل الوظائف.
- تزويد كل موظف ببيان مكتوب يوضح معايير الأداء المطلوبة منه.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1 عمان، 2003، ص 142.

- _ ضرورة متابعة المديرين لسلوك الموظفين أثناء أداء مهامهم.
- _ تدريب المشرفين على طرق تقييم الأداء الصحيحة.
- _ مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين، خاصة ذوي الأداء المنخفض، لمساعدتهم في تحسين أدائهم.
- _ وضع إجراءات واضحة يتم الرجوع إليها عند حدوث خلافات بشأن التقييم.
- _ كما أن تسجيل وتوثيق عملية التقييم يُعدّ أمرًا ضروريًا، لضمان مرجعيتها القانونية في حال حدوث أي نزاعات بين الموظفين والإدارة¹.

ج. قياس الأداء:

تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي للموظفين من مصادر متعددة، مثل:

- _ الملاحظة المباشرة: حيث يتم متابعة الموظفين أثناء أداء مهامهم.
 - _ التقارير الإحصائية: التي تقدم بيانات رقمية عن مستوى الأداء.
 - _ التقارير المكتوبة: التي تحتوي على تقييمات مفصلة من المشرفين.
- الإعتماد على أكثر من مصدر عند قياس الأداء يضمن تحقيق موضوعية ودقة أكبر في التقييم².

أهم الجهات التي يمكنها القيام بقياس الأداء:

- _ الرئيس المباشر: يُعتبر المصدر الأكثر موثوقية في تقييم أداء الموظفين، نظرًا لقربه منهم ومعرفته بتفاصيل عملهم ومع ذلك، يجب أن تخضع نتائجه للمراجعة من قبل مستويات إدارية أعلى، لضمان نزاهة التقييم وتجنب أي تحيز شخصي¹.

¹ سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 519.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 144.

_ التقييم الذاتي: يمكن أن يكون الموظفون أنفسهم مصدرًا جيدًا للمعلومات، إذ لديهم وعي بسلوكياتهم ومخرجات عملهم ولكن هذا الأسلوب قد يكون عرضة للمبالغة، أما بسبب رغبة الموظف في الحصول على مزايا إضافية، أو تبرير الأداء المنخفض بعوامل خارجية².

_ تقييم زملاء العمل: يُستخدم عندما تكون هناك علاقات عمل وثيقة بين الموظفين، ولكن نجاحه يعتمد على توفر الثقة المتبادلة، وقد يكون غير فعال في بيئات العمل التي يسودها التنافس الشديد³.

_ تقييم المرؤوسين لرؤسائهم: يُمكن للمرؤوسين تقديم آراء مفيدة حول أداء رؤسائهم، خاصة فيما يتعلق بمدى تعاونهم وقيادتهم لفريق العمل.

ومع ذلك، لا ينبغي الاعتماد عليه بشكل كلي، نظرًا لاحتمال تأثر التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه.

د. تحليل ومناقشة نتائج تقييم الأداء:

تعد هذه الخطوة من أهم مراحل التقييم، إذ تهدف إلى تحليل البيانات الناتجة عن قياس الأداء لاستخلاص نقاط القوة والضعف، فالتقييم ليس هدفًا في حد ذاته⁴.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، 2005، ص 103.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص 232.

³ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 27

⁴ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 105

بل هو وسيلة لتحسين الأداء وتطوير مهارات الموظفين، كما يجب مناقشة النتائج مع الموظفين، لضمان فهمهم لنقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين، مما يُقلل من التأثير السلبي للتقييم على معنوياتهم¹.

هـ. تحديد مدة التقييم:

تختلف الفترات الزمنية المعتمدة لتقييم الأداء من منظمة إلى أخرى، وأحياناً من مجتمع إلى آخر. على سبيل المثال، تعتمد الشركات الأمريكية على التقييم الدوري السنوي، بينما تميل الشركات اليابانية إلى التقييم طويل الأمد كما يؤثر حجم المنظمة، طبيعة عملها، وأهدافها من التقييم في تحديد توقيت العملية².

عادةً ما يتم إجراء التقييم بشكل دوري (سنوي أو نصف سنوي)، أو في أوقات محددة

مثل:

_ بعد انتهاء فترة التجربة للموظفين الجدد.

_ عند الحاجة إلى تثبيت الموظفين في وظائفهم.

_ لأغراض الترقية أو النقل إلى وظائف أخرى.

و. اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد التقييم:

بعد تحليل نتائج التقييم، يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات المناسبة بناءً

على تلك النتائج.

ومن أهم الإجراءات التي يمكن اتخاذها³:

_ تقديم المكافآت: للموظفين ذوي الأداء المتميز، سواء كانت مكافآت مالية أو معنوية.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 145.

² مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 106.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية الاكندرية مصر،

2000، ص ص 305-306.

_ فرض العقوبات: على الموظفين ذوي الأداء المنخفض، مثل الحرمان من الترقية أو العلاوات.

_ التكوين والتطوير: للموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين مهاراتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد نتائج التقييم في تحسين سياسات الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

2.3 طرق تقييم الأداء الوظيفي:

تختلف طرق تقييم الأداء الوظيفي من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة نشاطها الإنتاجي أو الخدمي، وكذلك تبعاً لاختلاف المهام التي يؤديها العاملون، كما يمكن أن تختلف هذه الطرق حتى في إطار المنظمات المتشابهة، نظراً لعدم وجود معايير موحدة لتقييم أداء الموظفين داخل المنظمة نفسها، وتنقسم هذه الطرق إلى تقليدية وحديثة، لكل منها مزاياها وعيوبها.

أ. الطرق التقليدية:

_ طريقة الصفات أو السمات تعتمد هذه الطريقة على تقييم الموظفين وفقاً لصفات معينة يلاحظها المدير خلال أدائهم لمهامهم وتستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في الأعمال التي يصعب فيها اعتماد المقاييس الكمية.¹ وتشمل خطواتها ما يلي:²

- تحديد الصفات المطلوبة لتقييم الأداء، مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه وزملائه، ومدى التزامه بالدوام الرسمي.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص ص 154-155.

² المرجع نفسه، ص 155

- تخصيص درجات معيارية لكل صفة مثل: ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف.
- تحديد نقاط معيارية لكل مستوى.
- إعداد نموذج تقييم الأداء يتضمن هذه العناصر.
- تدوين الملاحظات الضرورية من قبل المقيم حول كل عنصر.
- جمع النقاط لتحديد مستوى تقييم الموظف، وفقاً لمعيار محدد.
- توقيع المقيم على النموذج للتوثيق.

على الرغم من سهولة هذه الطريقة، إلا أنها تعاني من عيوب مثل التحيز المحتمل من قبل المقيم، ونقص الموضوعية في التقييم.

طريقة مقياس المعيار المختلط: في هذه الطريقة، تتم مقارنة الصفات المطلوبة لدى الموظف بمعيار محدد، حيث يقوم المشرف بتقييم الأداء وفق ثلاثة جوانب: "أفضل من المعيار"، "مساو للمعيار"، و"أقل من المعيار"¹.

طريقة الترتيب: يتم ترتيب الموظفين وفقاً لكفاءتهم، بحيث يُمنح الموظف الأفضل المرتبة الأولى، والأضعف المرتبة الأخيرة. تتضمن هذه الطريقة عدة أشكال، منها²:

- الترتيب التبادلي: يتم اختيار الموظف الأفضل والأسوأ أولاً، ثم تتكرر العملية لبقية الموظفين³.

¹ سيد أحمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 530.

² أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، ط1، 2004، ص 58-59.

³ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة إين سينا للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص109.

- المقارنة الثنائية: تتم مقارنة كل موظف بغيره وفقاً لمعيار معين¹.
- التوزيع الإجباري: يجبر المقيم على توزيع الموظفين على فئات محددة مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف².
- _ طريقة التقييم المقالي: يطلب من المقيم كتابة تقرير عن أداء الموظف، متضمناً عناصر مثل جودة العمل، المعرفة بالوظيفة، العلاقات مع الزملاء، ونقاط القوة والضعف حيث تتميز هذه الطريقة بإضافة معلومات نوعية، لكنها تستهلك وقتاً طويلاً وتعتمد على مهارات المقيم في الكتابة³.
- _ طريقة المقياس الرتبي البياني: يتم التقييم وفق جدول يتضمن عوامل محددة مثل الإنتاجية، الدقة، التعاون، حيث يمنح المقيم تقيماً لكل عامل، ثم يُستخرج التقييم النهائي بناءً على هذه القيم⁴.
- ب. الطرق الحديثة:

- _ طريقة المواقف (الأحداث) الحرجة يتم فيها تسجيل السلوكيات الجوهرية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء خلال فترة التقييم، ما يساهم في تحقيق موضوعية أكبر وتقليل التحيز⁵.
- _ طريقة قائمة المراجعة يتم إعداد استمارة تحتوي على أسئلة محددة حول أداء الموظف، ويجيب المدير بـ "نعم" أو "لا"، ما يتيح تقيماً واضحاً وموضوعياً⁶.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 158.

² عبد الحكيم أحمد الخازمي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر، ص 109.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع نفسه، ص 160.

⁴ المرجع نفسه، ص 162.

⁵ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص 150.

⁶ سعاد نائق برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص 401.

- _ طريقة الإدارة بالأهداف تعتمد على وضع أهداف محددة لكل موظف، بحيث يتم التقييم بناءً على تحقيق هذه الأهداف وتتطلب هذه الطريقة اجتماعات دورية بين المدير والموظف لمتابعة التقدم¹.
- _ طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية (BARS) تتضمن تقييم الموظف وفق أحداث حرجة محددة مسبقاً، مما يساهم في تحقيق عدالة أكبر في التقييم².
- _ طريقة الاختيار الإجباري يُطلب من المقيم ترتيب مجموعة من العبارات التي تصف أداء الموظف دون معرفة الأوزان المخصصة لها مسبقاً، مما يقلل من احتمالية التحيز.
- تساعد الطرق الحديثة على تحقيق تقييم أكثر دقة وموضوعية مقارنة بالطرق التقليدية، لكنها قد تتطلب وقتاً وجهداً إضافيين في إعدادها وتطبيقها³.

¹ أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 67.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 53.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 165.

ثالثاً: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

1. دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين:

يعد التكوين حجر الزاوية في تطوير أداء الموظفين على المستويين الفردي والجماعي، فمن خلال برامج التكوين المتخصصة، يكتسب الموظفون المهارات التقنية والعملية الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة عالية، حيث يساهم التكوين في صقل المهارات الشخصية والاجتماعية، مثل مهارات التواصل والعمل الجماعي، مما يعزز التعاون بين الفرق المختلفة ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر، ويمكن تعريف "المهارات" بأنها القدرات المكتسبة التي تمكن الفرد من أداء مهام معينة، وتشمل المهارات التقنية (اللازمة لأداء الجوانب الفنية للوظيفة) والمهارات الشخصية (مثل التواصل والقيادة والعمل الجماعي).¹

أما "القدرات" فتشير إلى الكفاءات والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من تطبيق مهاراته بفعالية في سياقات مختلفة.

تعمل برامج التكوين على تسهيل اكتساب وتطوير هذه المهارات والقدرات من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب التعليمية والتدريبية، سواء كانت هذه البرامج تركز على تطوير مهارات فنية محددة، أو تعزيز القدرات القيادية، أو تحسين مهارات التواصل مع العملاء، فإن الهدف الأساسي هو تزويد الموظفين بالأدوات والمعرفة التي يحتاجونها للتفوق في أدوارهم، إن توفير تفسيرات معمقة للعمليات، وتقديم استراتيجيات جديدة لحل المشكلات، ومنح الثقة لتجربة أساليب عمل مبتكرة، كلها جوانب تساهم في بناء قدرات ومهارات وظيفية

¹ أحمد علي، مقال عن أهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين: دليل شامل، الموقع الإلكتروني: <https://zamn.app> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26، على ساعة 15:36.

متينة، أي أن التكوين لا يقتصر على تحسين المهارات الحالية فحسب، بل يفتح آفاقاً لتعلم مهارات جديدة تساهم في التطوير المهني المستقبلي¹.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق يمثل خطوة حاسمة لضمان فعالية برامج التكوين ويجب على المؤسسات أن تقوم بتقييم شامل لأداء موظفيها لتحديد الثغرات في المهارات والمعرفة، والاستماع إلى ملاحظات المديرين والموظفين حول التحديات اليومية، ومواءمة البرامج التدريبية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عندما يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على احتياجات محددة، فإنها تكون أكثر صلة بعمل الموظفين وتساهم بشكل أكبر في تطوير مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية². وفيما يلي نتعرف على أهمية التكوين في تطوير أداء الموظفين بشكل شامل³:

تحقيق تحسين الأداء الفردي والجماعي:

يُعد التكوين حجر الزاوية في تحسين أداء الموظفين على المستوى الفردي والجماعي، حيث من خلال التكوين المتخصص، يتعلم الموظفون المهارات التقنية والعملية التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، بالإضافة إلى ذلك، يساعد التكوين على تحسين مهارات التواصل والعمل الجماعي، مما يعزز من التعاون بين الفرق المختلفة ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أسرع وأكثر فعالية.

¹ الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير، طرق وتقنيات تقديم-التدريب-لرفع-أداء-الموظفين، على الموقع الإلكتروني: <https://batdacademy.com> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26 على ساعة 15:22.

² عثمان بن عفان، مقالات-أفكار لتطوير التدريب: 12 وسيلة لتحسين برامج تدريب الموظفين، 13 يناير 2025، الموقع الإلكتروني: <https://bakkah.com> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26 على ساعة 15:34.

³ أحمد علي، الموقع الإلكتروني: <https://zamn.app> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26 على ساعة 16:35.

_ زيادة الإنتاجية والكفاءة:

عندما يتلقى الموظفون التكوين المناسب، يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم بسرعة ودقة أكبر، حيث يمكنهم التعامل مع التحديات والمشاكل بسهولة أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء، كما أن التكوين يساعد الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساهم في تسريع العمليات وتقليل الوقت المستغرق في إتمام المهام.

_ تحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي:

أهمية التكوين في تطوير أداء الموظفين لا يقتصر على تحسين مهاراتهم فحسب، بل يبعث فيهم شعورًا بالاهتمام والتقدير، حيث عندما يشعر الموظف أن المؤسسة تستثمر في تطويره المهني، يعزز ذلك من مستوى تحفيزه وولائه للمؤسسة، كما أن التكوين يُعتبر أحد العوامل المهمة في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بالثقة في قدراته واستعداده لمواجهة التحديات المستقبلية.

_ الابتكار والإبداع في بيئة العمل:

التكوين لا يقتصر على تقديم المهارات الفنية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير التفكير النقدي والإبداعي، فعندما يتلقى الموظفون تدريب يساعدهم على التفكير خارج الصندوق، يمكنهم تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يُعد التكوين في مجالات مثل القيادة وإدارة الوقت من العوامل المهمة التي تساهم في تحفيز الإبداع والابتكار داخل الفرق¹.

_ تطوير القيادة وإعداد القادة المستقبليين:

من خلال برامج التكوين القيادي، يمكن تطوير المهارات القيادية للموظفين الذين يظهرون إمكانات قيادية، والتكوين في هذا المجال يمكن أن يُعد الموظفين ليصبحوا قادة

¹د. أحمد علي، الموقع الإلكتروني: <https://zamn.app> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26، علي ساعة 16:52.

قادرين على تولي المناصب الإدارية في المستقبل، وهذه الاستراتيجية تسأهم في بناء قدرات الفريق القيادي للمؤسسة، مما يضمن استمرارية النجاح والتطور في الأجيال القادمة.

_ تقليل معدل التغيير الوظيفي:

الاستثمار في تدريب الموظفين يؤدي إلى تقليل معدل التغيير الوظيفي (الاستقالات)، حيث يشعر الموظفون بالتمكين والتطور داخل المنظمة، فعندما لا يشعر الموظف بأن هناك فرص للنمو والتعلم، يزداد احتمال مغادرته للوظيفة بحثاً عن بيئة أكثر دعماً، ولكن مع برامج التكوين المستمرة، تزداد فرص الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتحفيزهم على البقاء في بيئة العمل.

_ تحسين التكيف مع التغييرات في بيئة العمل:

تواجه المؤسسات تغييرات مستمرة في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية، ويُعد التكوين أحد الأدوات الأساسية التي تمكن الموظفين من التكيف مع هذه التغييرات، حيث من خلال التكوين المستمر على الأدوات والأنظمة الجديدة، يمكن للموظفين التأقلم بشكل أسرع وأكثر سلاسة مع التقنيات والتوجهات الحديثة، مما يساعد المؤسسة على الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق¹.

_ تعزيز الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرارات:

من خلال التكوين، يكتسب الموظف الثقة في قدراته ومهاراته، مما يعزز من قدرته على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على أسس صحيحة، والموظفون المدربون جيداً يمتلكون القدرة على معالجة المشاكل بفاعلية، مما يساهم في تقليل المشكلات التي قد تؤثر على سير العمل، وهذه الثقة تسأهم بشكل مباشر في تعزيز أداء الموظف وزيادة مستوى الجودة في العمل.

¹ د. أحمد علي، الموقع الإلكتروني: <https://zamn.app> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26، علي ساعة 17:01.

_ التركيز على الاحتياجات الخاصة لكل موظف:

لا شك أن كل موظف يحتاج إلى تدريب مختلف حسب دوره في المؤسسة، لذلك، فإن تدريب الموظفين يجب أن يكون مخصص ويلبي الاحتياجات الفردية لكل موظف، حيث يمكن أن يشمل التكوين مجالات متعددة مثل المهارات التقنية، المهارات الشخصية، القيادة، إدارة المشاريع، أو حتى إدارة التغيير، وهذا التخصيص في التكوين يضمن أن كل موظف يتلقى الدعم الذي يحتاجه ليصبح أكثر فاعلية في عمله¹.

_ الاستثمار في مستقبل المؤسسة:

يعد التكوين استثمار في مستقبل المؤسسة، فالموظفون المدربون هم أكثر قدرة على مواكبة التطورات في مجال عملهم ويصبحوا مساهمين رئيسيين في تحسين العمليات وزيادة الإيرادات، كما أن التكوين يساعد في تعزيز سمعة المؤسسة كهيئة عمل تقدر التعليم المستمر والنمو، مما يجعلها أكثر جذبًا للموظفين الموهوبين والذين يسعون لتحقيق النجاح.

2. أثر التكوين على تحسين الكفاءة المهنية والإنتاجية:

يعد التكوين أداة محورية في تعزيز الكفاءة المهنية والإنتاجية داخل المؤسسات، تشير "الكفاءة المهنية" إلى قدرة الموظف على أداء مهامه الوظيفية بمهارة واقتدار، مع الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، أما "الإنتاجية" فتعكس كمية وجودة العمل المنجز في وحدة زمنية معينة .

يلعب التكوين دورًا مباشرًا في تحسين كلا هذين الجانبين من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أسرع وأكثر دقة وعندما يتلقى الموظفون تدريبًا على المهارات المتعلقة بعمليات محددة، فإنهم يصبحون أكثر ثقة في قدراتهم

¹ أحمد علي، الموقع الإلكتروني: <https://zamn.app> اطلع عليه بتاريخ: 2025/03/26، علي ساعة 18:12.

ومعرفتهم، مما يمكنهم من أداء مهامهم بسرعة أكبر وتحسين جودة مخرجاتهم، هذا بدوره يؤدي إلى زيادة أدائهم الفردي وتحسين الإنتاجية الإجمالية لفرقهم، كما أن التدريب يساهم في تقليل الأخطاء الناجمة عن نقص المعرفة أو المهارات غير الكافية، حيث يصبح لدى الموظفين فهم دقيق للإجراءات والمعايير المطلوبة في عملهم، كما أن كذلك الموظفين المدربين جيداً يمتلكون القدرة على معالجة المشاكل بفاعلية أكبر واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على أسس صحيحة، مما يقلل من المشكلات التي قد تؤثر على سير العمل .

لا يقتصر تأثير التكوين على تحسين الأداء في المهام الروتينية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز القدرة على مواجهة التحديات المختلفة بفاعلية أكبر، فمن خلال التكوين، يتعرف الموظفون على أحدث الأساليب والتقنيات في مجال عملهم، مما يمكنهم من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية وهذا يساهم في بناء مؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة باستمرار.

علاوة على ذلك، فإن الاستثمار في تكوين الموظفين يؤدي إلى تعزيز جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، وبالتالي زيادة رضا العملاء، كما أن تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل يساهم في خفض التكاليف التشغيلية.

3. التكوين كأداة لتعزيز التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين:

التكوين هو أحد أهم العوامل التي تساعد الموظفين على الشعور بالتحفيز والرضا في وظائفهم، عندما تهتم المؤسسة بتطوير موظفيها وتوفير لهم فرصاً للتعلم والتدريب، فإن ذلك يجعلهم يشعرون بالتقدير والاهتمام، مما يعزز من حماسهم للعمل وولائهم للمؤسسة¹.

¹ العيسوي محمد، أثر برامج التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 5، 2021، ص ص 78-94.

كما أن الاستثمار في التكوين يمنح الموظفين فرصة للنمو والتطور داخل المؤسسة، مما يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى، فالموظف الذي يرى أمامه مسارًا واضحًا للتطور المهني يكون أكثر التزامًا وحماسًا لتقديم أفضل ما لديه.

إلى جانب ذلك، يساعد التكوين على تعزيز ثقة الموظفين في أنفسهم، حيث يصبحون أكثر قدرة على مواجهة تحديات العمل واتخاذ المبادرات، كذلك يساهم في تطوير مهاراتهم الشخصية، مثل العمل الجماعي والتواصل، مما يخلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية تعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

التكوين يلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي لدى الموظفين، فهو لا يقتصر فقط على تحسين مهاراتهم، بل يمنحهم أيضًا الشعور بالتقدير والاهتمام من قبل المؤسسة وعندما توفر الشركة فرصًا للتدريب والتطوير، يشعر الموظفون بأنهم جزء مهم من المنظمة، مما يزيد من اندماجهم وحماسهم للعمل¹.

إحدى الفوائد الرئيسية للتكوين هي أنه يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين. عندما يرى العاملون أن لديهم فرصة للنمو والتطور داخل المؤسسة، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا بوظائفهم وأقل عرضة للبحث عن فرص أخرى، كما أن التكوين يمنحهم الإحساس بالإنجاز، حيث يشعرون بأنهم يحرزون تقدمًا في حياتهم المهنية، مما يعزز من رضاهم عن العمل.

إلى جانب تحسين المهارات الفنية، يساعد التكوين أيضًا في بناء الثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر والمبادرة إلى تقديم أفكار وحلول جديدة. كما يساهم في تطوير مهارات التواصل والتعاون بينهم، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل متناغمة تحفز على الإنتاجية والإبداع. عندما يكون الموظفون واثقين في قدراتهم ومدعومين

¹ العيسوي محمد، مرجع سابق، ص 81.

من قبل مؤسستهم، فأنهم يصبحون أكثر تحفيزًا وأداءً، مما ينعكس إيجابيًا على نجاح المؤسسة ككل.

4. تقييم أثر التكوين على الأداء الفردي والتنظيمي:

يعد تقييم أثر التكوين على الأداء الفردي والتنظيمي خطوة حاسمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من برامج التكوين وتحديد مجالات التحسين وهناك العديد من الطرق والأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم هذا الأثر على المستوى الفردي.¹

تشمل هذه الطرق إجراء اختبارات قبل وبعد التكوين لقياس مدى التحسن في مهارات ومعرفة الموظفين، كذلك يمكن للموظفين تقييم أنفسهم بعد التكوين لتحديد مدى استفادتهم من الدورة التدريبية وتأثيرها على أدائهم، كذلك يمكن مراقبة الأداء الوظيفي للموظفين بعد التكوين من خلال تقارير الأداء الشهرية أو السنوية لملاحظة أي تحسن في مستوى الأداء،— كما يمكن مقارنة معدلات إنتاجية الموظفين قبل وبعد التكوين لتحديد ما إذا كان التكوين قد أثر إيجابًا على إنتاجيتهم في العمل الفعلي.

تعتبر عملية التقييم القبلي والبعدي للمتدربين مهمة لتحديد مستوى مهاراتهم ومعرفتهم قبل التكوين وقياس التحسن الذي طرأ على أدائهم بعده.²

أما بالنسبة لتقييم أثر التكوين على الأداء التنظيمي، فيمكن استخدام مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء وتشمل هذه المؤشرات زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة رضا العملاء، وخفض معدل دوران الموظفين، وزيادة الأرباح ويمكن أيضًا استخدام نموذج كيركباتريك لتقييم فعالية التكوين على أربعة مستويات: رد

¹ العيسوي محمد، مرجع سابق، ص 86.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 162.

الفعل (رضا المتدربين)، والتعلم (اكتساب المعرفة والمهارات)، والسلوك (تطبيق المهارات في العمل)، والنتائج (تأثير التكوين على أداء المؤسسة).
من الضروري وضع معايير تقييم واضحة منذ البداية لتحديد مدى تحقيق التكوين لأهدافه.

كما أن جمع النتائج باستمرار وتحديث محتوى البرامج التدريبية وتخصيصها لمجموعات مختلفة من الموظفين يساهم في ضمان فعالية التكوين على المدى الطويل.¹

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 163.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته في إدارة الموارد البشرية، موضحين أنه لا يقتصر فقط على إنجاز المهام، بل يشمل أيضاً جودة العمل، الالتزام بالمعايير، والقدرة على الابتكار، كما تناولنا أهمية تقييم الأداء الوظيفي ودوره في تحسين الإنتاجية واتخاذ قرارات إدارية فعالة.

كذلك تطرقنا إلى دور التكوين في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءتهم المهنية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة التحفيز والرضا داخل المؤسسة.

وأخيراً، أكدنا على العلاقة التكاملية بين التكوين والأداء الوظيفي، حيث يؤدي الاستثمار في التكوين إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة، حيث يمثل الإطار الذي يوضح القواعد والخطوات العلمية التي تم اتباعها، بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ونظرا لأهمية توظيف منهج بحثي يتماشى مع طبيعة الموضوع وأهدافه، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق الفهم العميق للظاهرة قيد الدراسة، وفي هذا السياق يستعرض الفصل الحالي المنهج المعتمد مع توضيح مجالات الدراسة وتعريف مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى عرض أدوات جمع البيانات التي تم استخدامها، وذلك بهدف ابراز المصداقية والصرامة العلمية التي وظفت في بناء هذا العمل البحثي.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية

قمنا بعدة زيارات إلى مؤسسة الدراسة، وكانت بدايتها بمركز التوزيع للكهرباء والغاز بسيدي بلقاسم، والذي أفادنا ببعض المعلومات وقام بتوجيهنا إلى المديرية العامة على مستوى الولاية بقسم تسيير الموارد البشرية -مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين إذ قمنا بمقابلة مع السيدة نائبة رئيسة المصلحة كما كانت الدراسة الإستطلاعية في النصف الأول من شهر مارس 2025، فاستغرقت 03 أيام بهدف أخذ فكرة عن المؤسسة والتعرف على أجواء العمل، وقمنا بمقابلة مع رئيسة مصلحة الموظفين وطرحنا عليها بعض الأسئلة فكانت إجابتها محدودة فلم تقم بالإجابة على كل الأسئلة حيث كانت متحفظة نوعا ما ومن بين الأسئلة التي طرحتها كالاتي:

-أسئلة المقابلة:

س 01: كم عدد العمال؟

ج 01: 480 عامل

س 02: كم عدد الاقسام لديكم؟

ج 02: اجابت على مستوى المصلحة امتنعت عن الإجابة على مستوى المؤسسة

س 03: هل يمكن القيام بدورية في اقسام المصالح؟

ج 03: لا

س 04: كم تستغرق مدة التكوين ؟

ج 04: من اسبوع إلى شهر على مدار السنة

س05: ما هو واقع التكوين وبرامجه المسطرة للمؤسسة ؟

ج05: التكوين مختلف ومتنوع حسب كل منصب التكوين من سياسة المؤسسة لدينا مؤسسات خاصة بتكوين عمال سونلغاز

س06: هل يمكنكم اعطاءنا نموذج عن برنامج للتكوين؟

ج06: طبعا نوافق على اعطاء النموذج

-من خلال الدراسة الاستطلاعية تمكنا من التقرب من العينة، ومحاولة معرفة مدى توفرها، كما مكنتنا من جمع معلومات من الميدان التي تساعدنا على ضبط تساؤلات وأهداف الدراسة، ومدى قدرتنا على إجراء البحث ميدانيا.

ثانيا: الدراسة الأساسية

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

أ. تعريف المنهج:

لدراسة ظاهرة معينة يجب التطرق إلى دراسة الطريقة والاتجاه السلوك أو وصف ظاهرة معينة ويختلف اختيار الباحث لمنهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع أو المشكلة أي لا توجد حرية مطلقة في اختيار المناهج وهذا ما يسمى بالمنهج فقد تعددت تعريفاته فمنهم من يرى بأنه الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى النتيجة المرغوبة فيها¹.

¹ اسماعيل شعباني، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المعهد الوطني للتجارة، الجزائر، ط1، 2005 ص 39.

ويعرف كذلك بأنه أسلوب للتفكير والعمل، يعتمد الباحث لتنظيم افكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة¹.

أما المنهج الوصفي فيعرفه - بست - (Best) أنه يهتم بالظروف والعلاقات القائمة، والممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات عند الناس، ويهتم بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين الاحداث السابقة والتي تكون قد اثرت في تلك الاحداث والظروف الراهنة².

ويعرف كذلك بأنه المنهج الذي يعتمد على وصف الظاهرة، موضوع البحث وصفا تفصيليا دقيقا ويدرس كل جوانبها الكيفية والنوعية والكمية ليعبر عن ملامحها، وخصائصها وحجمها وتأثيرها ومدى ارتباطها بالظواهر الاخرى المحيطة بها.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في دراستنا على اساس ان هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الوصفية التي تدرس الحقائق الراهنة والأوضاع المتعلقة بعملية برامج التكوين بمؤسسة سونلغاز لولاية الطارف.

2. مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني: مؤسسة سونلغاز بالطارف هي شركة توزيع الكهرباء والغاز كانت مركز تابعة لمنطقة عنابة، هي وبعض الولايات المجاورة مثل سكيكدة ،سوق هراس، قالمة..... ثم قسمت إلى مديريات، كل ولاية مديرية وهي مكلفة وفي نطاق

¹ ربحي مصطفى عليان وحسن احمد المومني، المكتبات والمعلومات والبحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الاردن-، ط2-2009، ص361.

² محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1-ب-ب، 2009، ص 238.

اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

ظهرت الشبكة بين سنة 1927 و1929، وتتمثل مهامهم في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات وقانونها الاساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. و نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز *الطارف* وقد تم تغيير اسم من مديرية الطارف إلى مديرية توزيع الطارف.

ب.المجال الزمني:

اجريت الدراسة من 23 مارس 2025 إلى غاية 06 افريل 2025 المدة المحددة في العقد المبرم اضافة إلى الزيارات الإستطلاعية والتي عدناها في 03 أيام.

3.مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر العينة مجموعة من الأشخاص ينتمون إلى مجتمع البحث، ويقومون بدراسة هذا الجزء الصغير من المجتمع الكلي بعد اختيار منظم وتسحب من المجتمع الكلي وفق شروط وضوابط علمية على أن تحمل هذه النماذج مواصفات الكل وتمثله، اذ لا تعد العينات مماثلة ما لم تعكس مواصفات وخصائص المجتمع.

-وتعرف العينة كذلك هي الجزء الذي يمثل مجتمع الاصل أو النموذج الذي يجري الباحث

مجمل ومحور عمله عليه، لا يمكن ان ينجح الباحث الا اذا كان الباحث يستخدم أساليب

خاصة باختيار العينات، ان الباحث عند دراسة الأفراد والمجتمعات لا يستطيع ان يأخذ كافة الأفراد أو المجتمع بأسره للدراسة لان هذا يتطلب وقت وجهد وقد تم اعتماد

العينة العشوائية البسيطة، حيث قمنا بأيداع 50 استمارة لدى المصلحة من أجل توزيعها، وهذا حسب تعليمات رئيسة المصلحة، وبعد 15 يوم قمنا باسترجاع الإستبيانات حيث تمكنا من استرجاعها كلها وبالتالي بلغ عدد العينة 50 عامل.

4. أدوات جمع البيانات :

إن الإعتماد على المنهجية المستخدمة في البحوث الإجتماعية تساعدنا على الحصول على المعلومات المطلوبة بصفة موضوعية وبدقة وعلمية، وبالتالي من خلالها يمكننا معرفة مختلف جزئيات وعناصر موضوع الدراسة وتتمثل الأدوات في استمارة المقابلة مع رئيسة المصلحة، والإستمارة .

1.4 الإستمارة:

تعتبر الإستمارة أكثر الأدوات استخداماً لجمع البيانات في البحث السوسولوجي، تعرف بأنها مجموعة الأسئلة التي توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف محل الدراسة.¹

وتعرف كذلك الإستمارة بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المحددة تحديداً منهجياً وفقاً لمؤشرات الدراسة، وهذا لجمع البيانات عن موضوع البحث، وأكثر عدد ممكن من المعلومات من خلال تجميع آراءهم حول متغيرات الدراسة.²

¹ وجيه محجوب، اصول البحث العلمي والمناهج، دار المنهج للنشر والتوزيع ط 2، عمان الاردن، 2005، ص 25.

² صلاح الدين شروخ منهجية البحث العلمي للجامعيين دار العلوم للنشر والتوزيع بط الحجار عنابة - 2003 - ص -

2.4 صدق الإستمارة:

للارتقاء بمستوى صدق الإستمارة فقد اعتمدنا على عرض الإستمارة الأولية على 5 محكمين من اساتذة علم الاجتماع، وذلك بغرض التحقق من صدق عبارات الإستمارة ومن خلال الاستفادة من آراءهم في مدى وضوح الأسئلة، وقد تم تعديل بعض العبارات واعادة صياغتها مثال في السؤال رقم 08 كان السؤال كالاتي: ما طبيعة التكوين الذي تتلقاه؟ وبعد التعديل أصبح ما طبيعة التكوين الذي تتلقاه؟ نظري، ميداني، داخل المؤسسة، خارج المؤسسة، في أوقات العمل، خارج أوقات العمل، وكذلك في السؤال رقم 09: فكان كالاتي ما طبيعة التكوين الذي تتلقاه؟ وغير بما طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين؟ كذلك في السؤال رقم 28 فكان كالاتي: هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع؟ واستبدل بهل يساهم التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة؟ اشرح ذلك؟

وبعد اجراء التعديلات المطلوبة تم وضع الإستمارة النهائية حيث اعتمدنا إلى مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة مثال: هل استفدت من التكوين بعد التحاقك بالمؤسسة؟ والأسئلة المفتوحة مثل كيف يتم دراسة احتياجات التكوين للموظفين؟

وقد قسمت الإستمارة إلى 4 محاور على الشكل التالي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعامل وتحتوي على 6 اسئلة تتمحور حول الجنس والسن والمستوى التعليمي كذلك طبيعة الوظيفة والخبرة المهنية وأخيرا كيفية التعيين في المنصب

المحور الثاني: يضم بيانات خاصة بواقع التكوين في المؤسسة ويحتوي على 9 اسئلة.

المحور الثالث: اشتمل على بيانات خاصة بتأثير التكوين على أداء العمال ويحتوي على 07 أسئلة.

المحور الرابع: يضم بيانات خاصة بمدى تأثير التكوين على تحقيق الأهداف التنظيمية ويحتوي على 06 اسئلة.

3.4 الأساليب الإحصائية المتبعة: من أجل دراسة وتحليل الإستبيان تم الاستعانة بالنسب المئوية لإظهار اجابات أفراد العينة ممثلة بأعمدة بيانية ودوائر نسبية.

5. صعوبات البحث:

لقد واجهنا العديد من الصعوبات في إنجاز هذا البحث، وقد أردنا الإشارة لها، ليس رغبة منا في إعطاء مبررات لها، إنما رغبة منا في لفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة تسهيل عملية مهمة الباحث من جهة وإعلام الطلبة المستقبليين من أجل تفادي الوقوع فيها.

صعوبة في الحصول على الموافقة و المصادقة على العقد مما جعلنا نلجا للوساطة
عدم الادلاء بالمعلومات الكافية من طرفهم خاصة اننا ناكذ أنها تستخدم لغرض البحث
العلمي فقط.

— عدم التصرف بحرية في توزيع الاستثمارات مما غير لنا مسار عملنا فكان ميولنا لدراسة
طبقة العشوائية القصدية.

— منعنا من الاحتكاك بالموظفين وكان توزيع الاستثمارات من طرف رئيسة المصلحة.
التحفظ بمنعنا من الخروج من المكتب وتقييدنا مما صعب علينا التحقق من المعلومات التي
أدلت بها.

— عدم التصريح ببعض المعلومات من طرف رئيسة المصلحة حفاظا على خصوصيات
المؤسسة.

— بعد الاحتكاك ببعض الموظفين تبين لنا أنهم لا يرغبون في الإجابة عن البيانات، يحبذون
الأسئلة المغلقة لاختصار الوقت والجهد أو يذهبون إلى ما هو أسهل.
—الإجابة بدون موضوعية للتهرب عن التعبير و الكتابة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في بحثنا لتنفيذ
الدراسة بطريقة علمية ومنهجية منظمة، كما عرضنا فيه تفاصيل اختيار المنهج المناسب
وطريقة اختيار العينة، وأيضا تحديد المجال الزماني والمكاني للدراسة، لتكون نتائج الدراسة
أكثر مصداقية وموثوقية.

الفصل الخامس:
عرض وتحليل النتائج
العامّة للدراسة

تمهيد:

إن العمل في هذه المؤسسة مرتكز على التكوين أو بالأحرى ان المؤسسة توحى أهمية كبيرة للعنصر البشري، وقد تحسنت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومكانة التكوين داخل المؤسسة *مؤسسة سونلغاز* حيث نظمت برامج لدورات تكوينية للعمال.

وهذا ما استخلصناه من مقابلتنا مع مديرة مصلحة الموارد البشرية وسنتعمق أكثر في مدى مصداقية هذه المعلومات من خلال الجدأول.

أولاً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

تعتبر مرحلة تفريغ البيانات الميدانية، من أهم مراحل البحث الاجتماعي وهي الأساس الذي تبنى عليه الإجابة العلمية والدقيقة عن تساؤلات الدراسة التي انطلقنا منها في بداية الدراسة 01

البيانات الأولية:

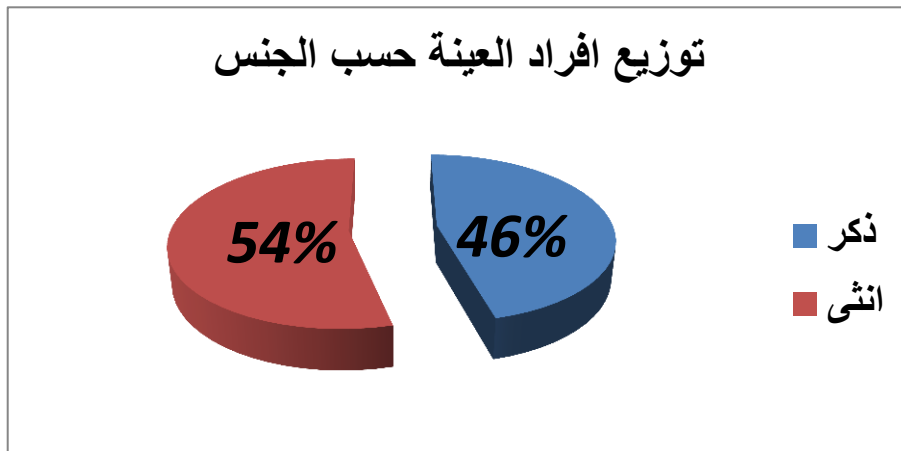
لقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المتغيرات الدالة على خصائص أفراد العينة، واشتملت هذه المتغيرات على الجنس والسن، المستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة والخبرة وكيفية التعيين في المنصب.

السؤال رقم 01: حول الجنس

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	%46
انثى	27	%54
المجموع	50	%100

الشكل رقم 01 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



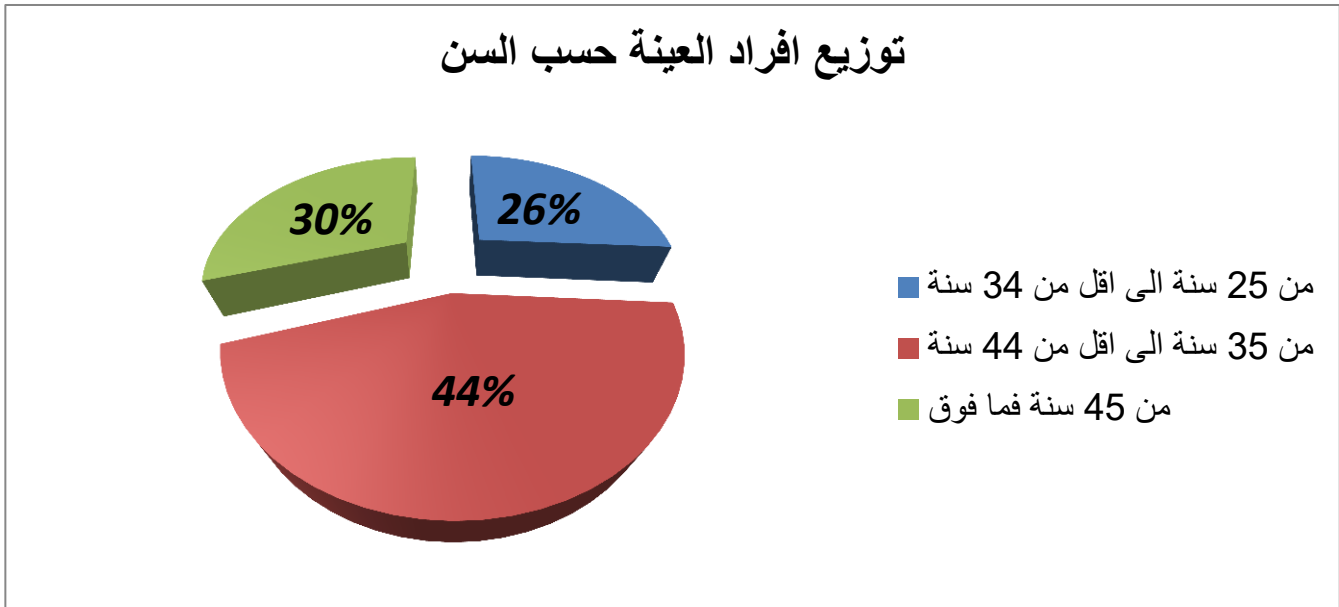
من خلال قراءة المعطيات الواردة في الجدول السابق نلاحظ ان نسبة الاناث تقدر بـ54% من عدد أفراد العينة مقابل 46% من عدد الذكور، وهذا ما يدل على التوزيع المتساوي بالتقريب للجنسين، ويشير إلى ثقافة وسياسة التوظيف في المؤسسة التي لا تفرق بين الذكور والاناث.

السؤال رقم 02: حول السن.

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
من 25 إلى أقل من 34	13	26%
من 35 سنة إلى أقل من 44	22	44%
من 45 سنة فما فوق	15	30%
المجموع	55	100%

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن.



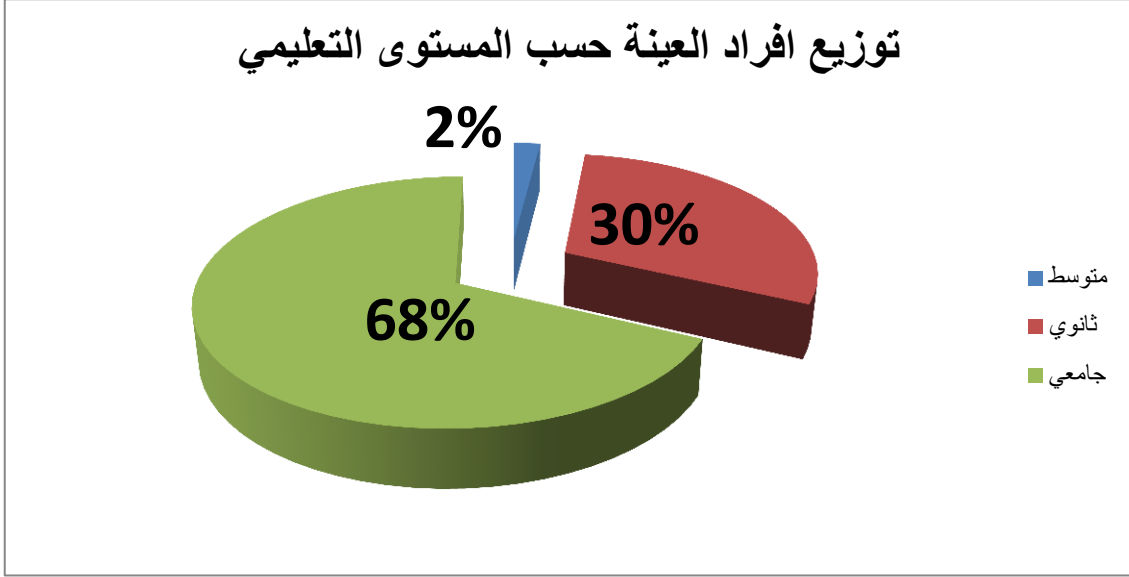
نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 44% من أفراد العينة تتراوح اعمارهم ما بين 35 سنة إلى اقل من 44 سنة وهم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد العينة، وما نسبته 30% اعمارهم من 45 سنة فما فوق، وأما الذين تتراوح اعمارهم بين 25 سنة إلى اقل من 34 سنة تقدر نسبتهم بـ 26% فيمثلون النسبة الصغيرة من العينة وهذا يدل على ان اغلب الموظفين في مؤسسة سونلغاز (شركة توزيع الكهرباء والغاز) هم كهول.

السؤال رقم 03: حول المستوى التعليمي.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
متوسط	1	2%
ثانوي	15	30%
جامعي	34	68%
اخرى تذكر	/	/
المجموع	50	100%

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



يتضح من خلال الجدول رقم 03 ان اعلى نسبة سجلت في المستوى الجامعي، حيث قدرت بـ 68% من عدد أفراد العينة، حيث يتضح ان نسبة 15% من المبحوثين لديهم تعليماً ثانوياً، بينما كانت النسبة الضعيفة مركزة في الفئة التي لديها تعليماً متوسطاً، والتي قدرت بـ 2% أما اذا كانت هناك مستوى اعلى من المستويات السابقة، فحسب العينة المدروسة لا يوجد نسب وقدرت بـ 0%.

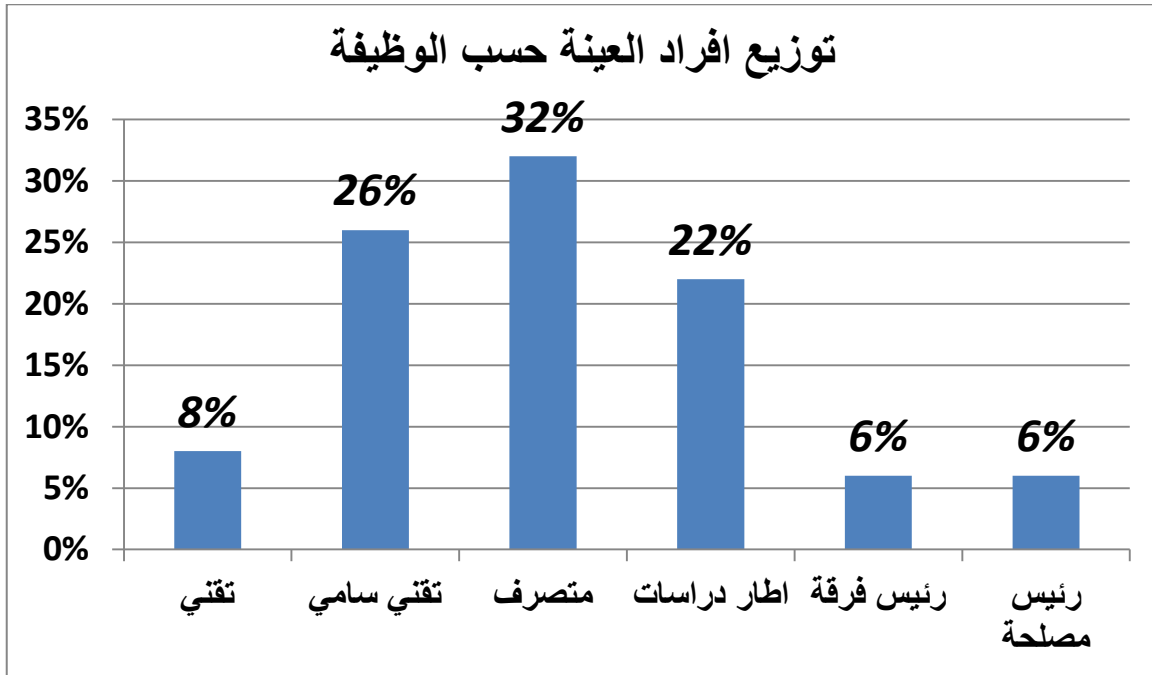
ويتضح من خلال هذه النسب ان المؤسسة الجزائرية اليوم تتوفر على كفاءات ذات شهادات عليا، مما يعني ان المشكل الذي كانت تعاني منه بالأمس قد تقلص . هذا يوحي ان مستوى التسيير والإنتاج سيرتفع طبعاً، وبالتالي تحقيق مردودية عالية.

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تقني	4	8%
تقني سامي	13	26%
متصرف	16	32%

		اخرى تذكر:
22%	11	* اطار دراسات
6%	3	* رئيس فرقة
6%	3	* رئيس مصلحة
100%	50	المجموع

الشكل رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



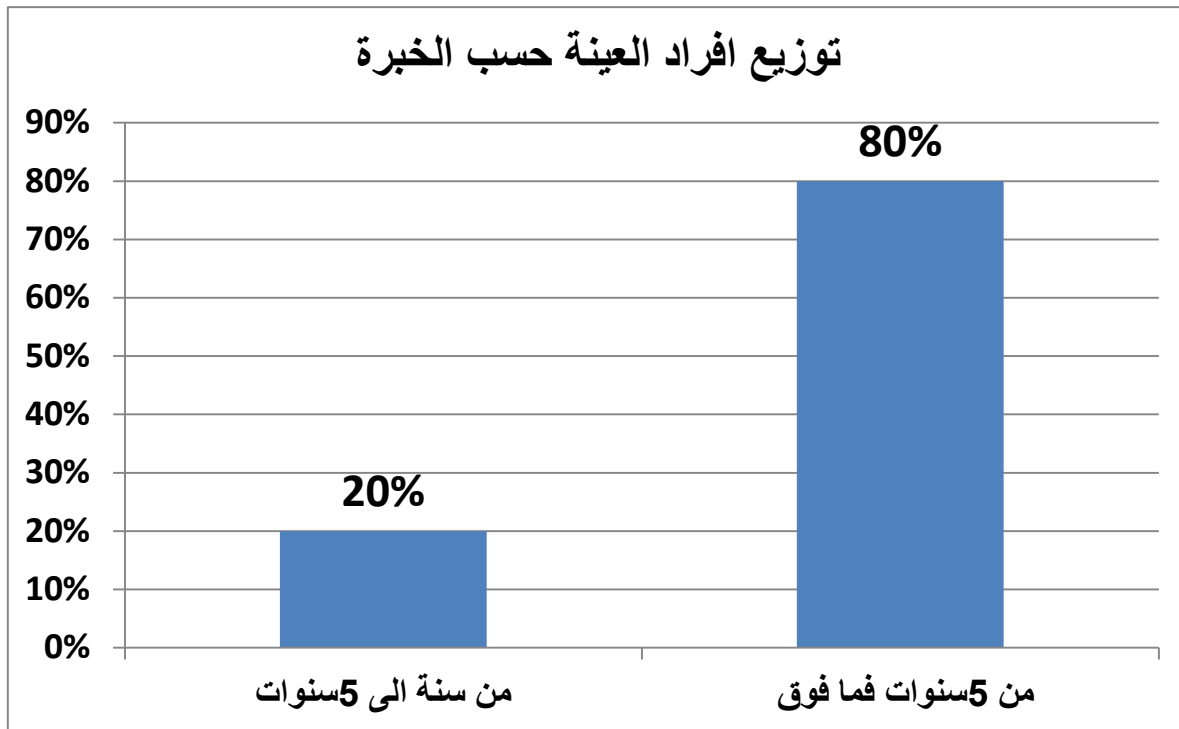
يتضح من خلال الجدول رقم 04 ان 32% هم الفئة الأكبر حسب دراسة العينة في المؤسسة وان 26% من فئة تقني سامي، وكذلك 8% من فئة تقني ومن الملاحظ ان مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية فتحتاج دائما إلى الادمغة والمسيرين وحسب الإستمارة هناك وظائف اخرى لم نتعرض لترحها من ضمن الأسئلة، فنجد اطار دراسات حيث يتمثل في نسبة 22% بالإضافة إلى رؤساء المصالح فتتمثل في 6% وكذلك رئيس فرقة 6%، وعلى العموم نستنتج من هذا التحليل ان هذه المؤسسة لديها عدة فروع ومناصب .

السؤال رقم 05: حول الخبرة المهنية.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20	10	من سنة إلى 5سنوات
80	40	من 5سنوات فما فوق
100	50	المجموع

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

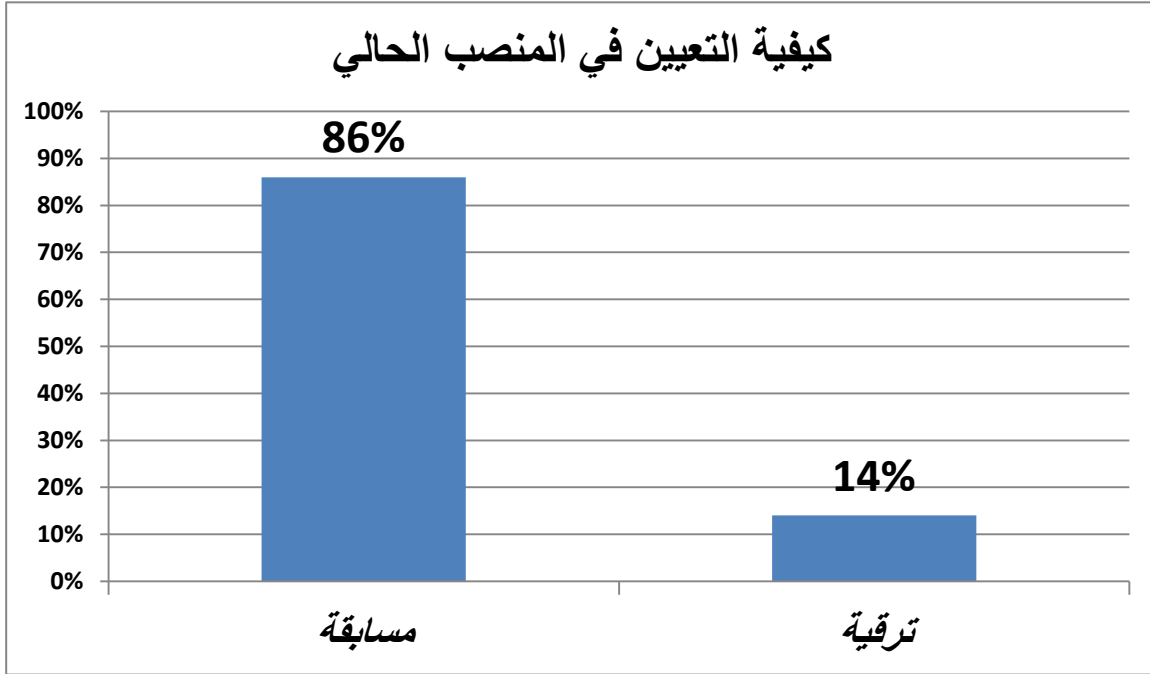


نلاحظ ان نسبة 50% من أفراد العينة خبرتهم من 5سنوات فما فوق، والذين تتراوح اعمارهم من سنة إلى 5 سنوات من أفراد العينة أي نسبة 20%، وهذا يعني ان هناك تفاوت في سنوات الخبرة لأفراد العينة وتمنح المؤسسة فرصة اكتساب الخبرة فيها.

السؤال رقم 06: كيف تم تعيينك في المنصب الحالي ؟
الجدول رقم 06: يبين كيفية التعيين في المنصب الحالي.

الإجابة	التكرار	النسبة
مسابقة	43	%86
ترقية	7	%14
المجموع	50	%100

الشكل رقم 06: يبين كيفية التعيين في المنصب.



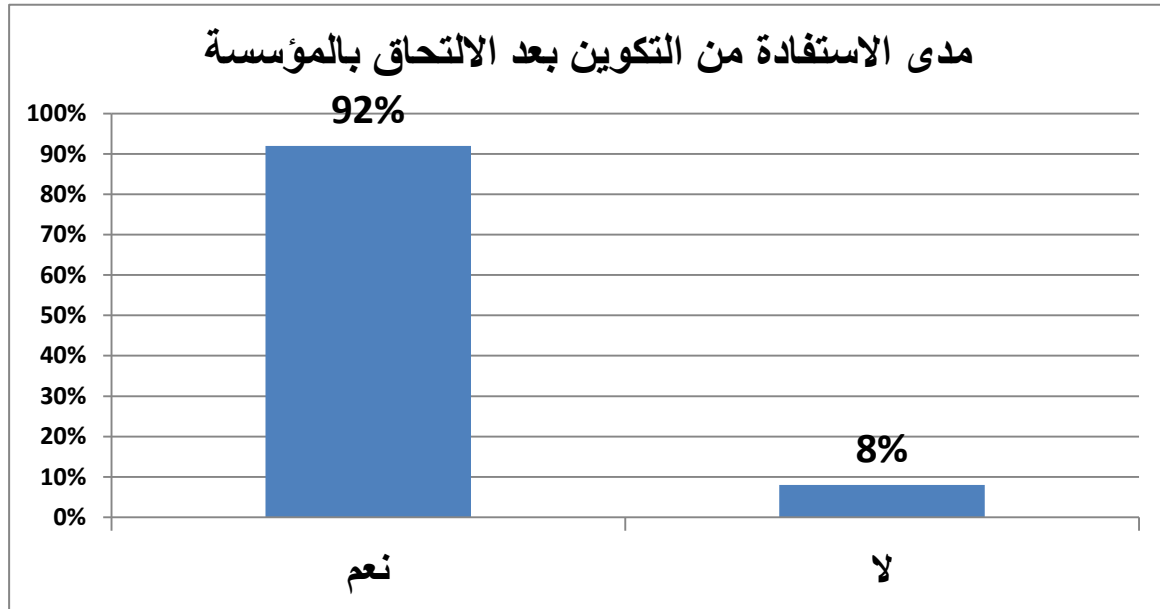
من خلال الجدول نستنتج ان نسبة 86% من أفراد العينة، عينوا في مناصبهم من خلال المسابقة، وان نسبة 14% عينوا من خلال الترقية، وهذا دليل بأن مؤسسة سونلغاز بالطرف دائما تبحث عن الجديد للإدارة وتحتاج دائما إلى عمال من قوة الضغط في العمل.

السؤال رقم 07 : هل استفدت من التكوين بعد التحاقك بالمؤسسة ؟

الجدول رقم 07 : يبين مدى الاستفادة من التكوين بعد الالتحاق بالمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 07 : يبين مدى الاستفادة من التكوين بعد الالتحاق بالمؤسسة.



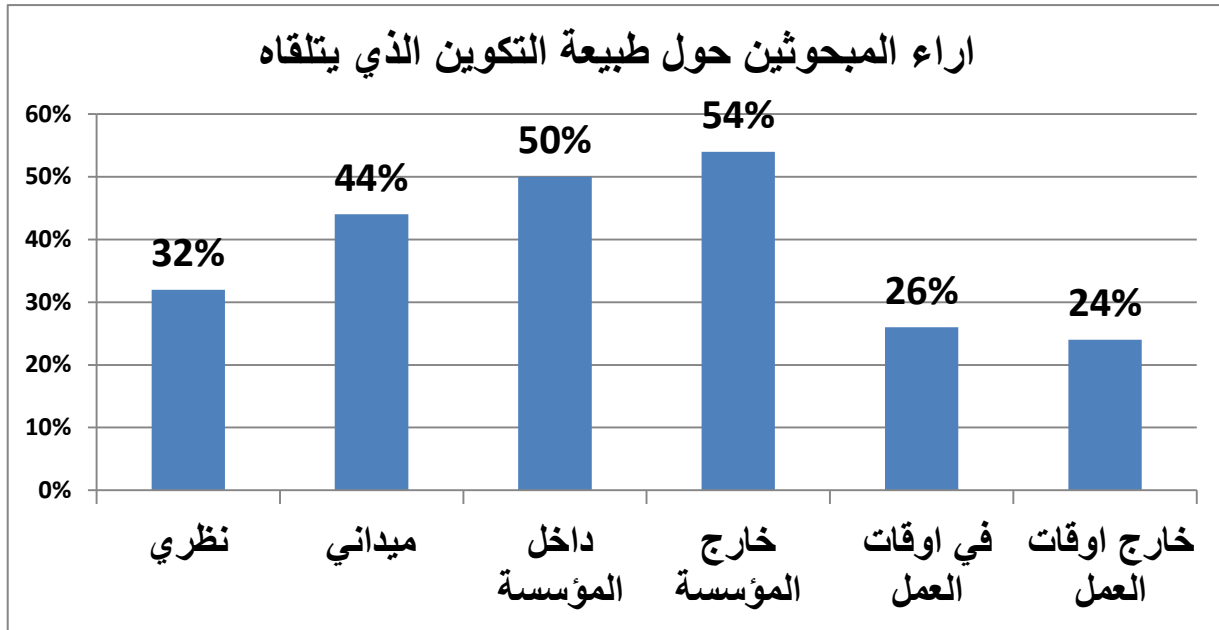
نظرا لأهمية التكوين في المؤسسة فأنها تعتمد عليه باستمرار فنجد ان نسبة الاستفادة من التكوين من حيث الإجابة بنعم تقدر بـ 92% أكبر نسبة مقارنة بـ 8% للإجابة بلا وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد على تكوين عمالها لإكتسابهم مهارات وقدرات تجعلهم يقدمون مردود فعال للمؤسسة لتحقيق الإنتاج.

سؤال رقم 08: ما طبيعة التكوين الذي تلقاه؟

الجدول رقم 08: يبرز آراء المبحوثين حول طبيعة التكوين الذي يتلقاه :

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نظري	16	32%
ميداني	22	44%
داخل المؤسسة	25	50%
خارج المؤسسة	27	54%
في أوقات العمل	13	26%
خارج أوقات العمل	12	24%
*المجموع	115	230%

الشكل رقم 08: يبين آراء المبحوثين حول طبيعة التكوين الذي يتلقاه.



يتضح من خلال الجدول رقم 08 ان نسبة 54% من أفراد العينة يتلقون تكوين خارجي وان 50% يتلقون تكوين داخلي، أما فيما يخص الجانب النظري والميداني فنلاحظ ان نسبة الموظفين 44% لديهم تكوين ميداني بحكم عملهم، فهم أكثر نسبة من الموظفين الذين يتلقون

تكوين نظري 32%، أما نسبة المتكويين في أوقات العمل 26% مقارنة مع نسبة المتكويين خارج أوقات العمل، فنجد ان اغلبية المتكويين تكويينهم في أوقات العمل.

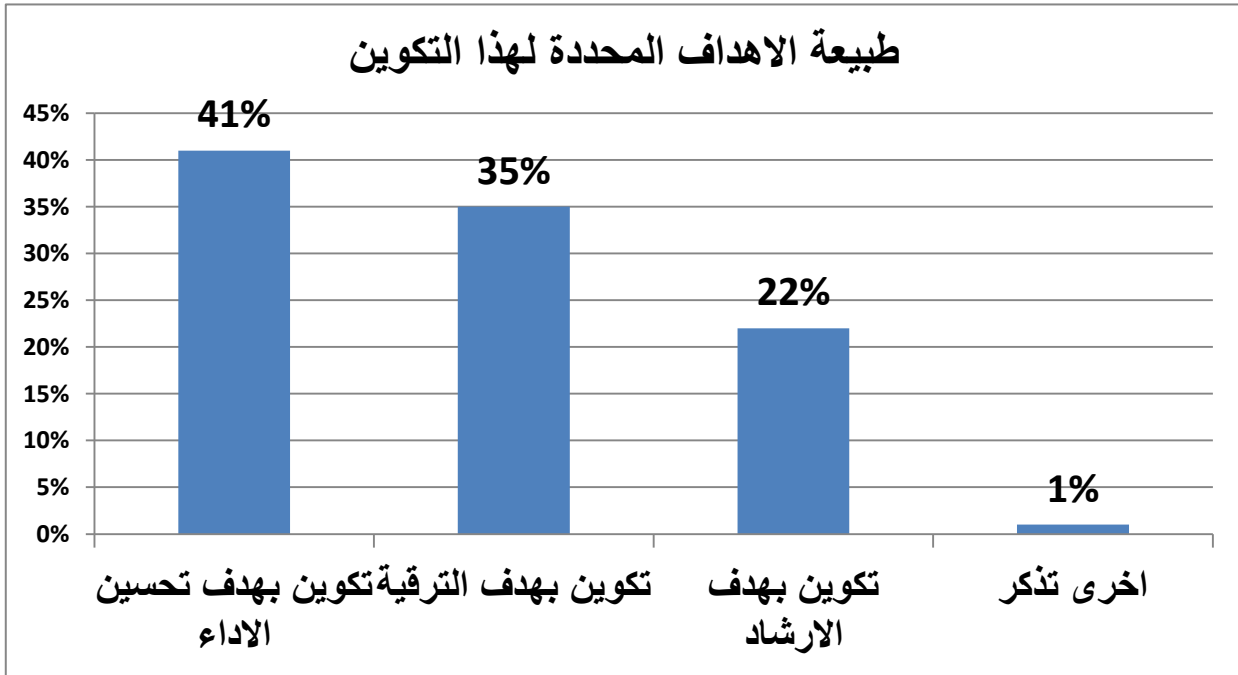
السؤال رقم 09: ما طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين.؟

الجدول رقم 09: يبين طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين.

الاقترحات	التكرار	النسبة
تكوين بهدف تحسين الأداء	32	41%
تكوين بهدف الترقية	27	35%
تكوين بهدف الارشاد	17	22%
اخرى تذكر	1	1%
*المجموع	77	110%

-أفراد العينة اجابوا أكثر من اقتراح.

الشكل رقم 09: يبين طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين.



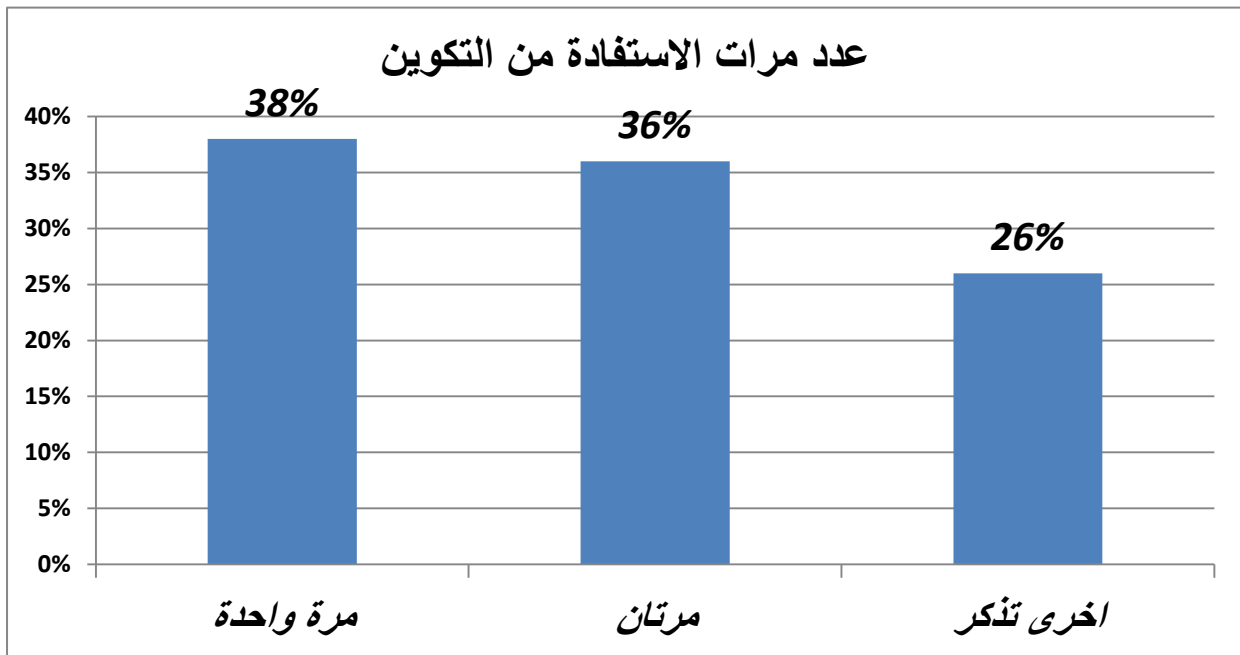
من خلال قراءتنا للجدول رقم 09 تبين ان أكبر نسبة من اجابات المبحوثين تؤكد لنا ان نسبة طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين بهدف تحسين الأداء، وذلك بنسبة 42% ومع ذلك توجد فئة ثانية تؤكد ان هدف التكوين هو بدافع الترقية والذي قدرت نسبته ب35% في حين ان فئات اخرى اقرت ان طبيعة أهداف التكوين تعود إلى الارشاد، التعريف بالمنصب الشاغر والمهام الموكلة .

السؤال رقم 10: كم من مرة استفدت من التكوين؟

الجدول رقم 10: يبين عدد مرات الاستفادة من التكوين.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
مرة واحدة	19	38%
مرتان	18	36%
اخرى تذكر	13	26%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 10: يبين عدد مرات الاستفادة من التكوين



من خلال قراءتنا للجدول اعلاه رقم 10 تبين لنا ان نسبة من المبحوثين كانت إجاباتهم استفادوا من التكوين مرة واحدة بنسبة 38%، بينما كانت نسبة 36% من المبحوثين إجاباتهم بأنهم استفادوا من التكوين مرتان وهناك نسبة 26% اجابوا بأنهم تلقوا تكويننا أكثر من مرتان .

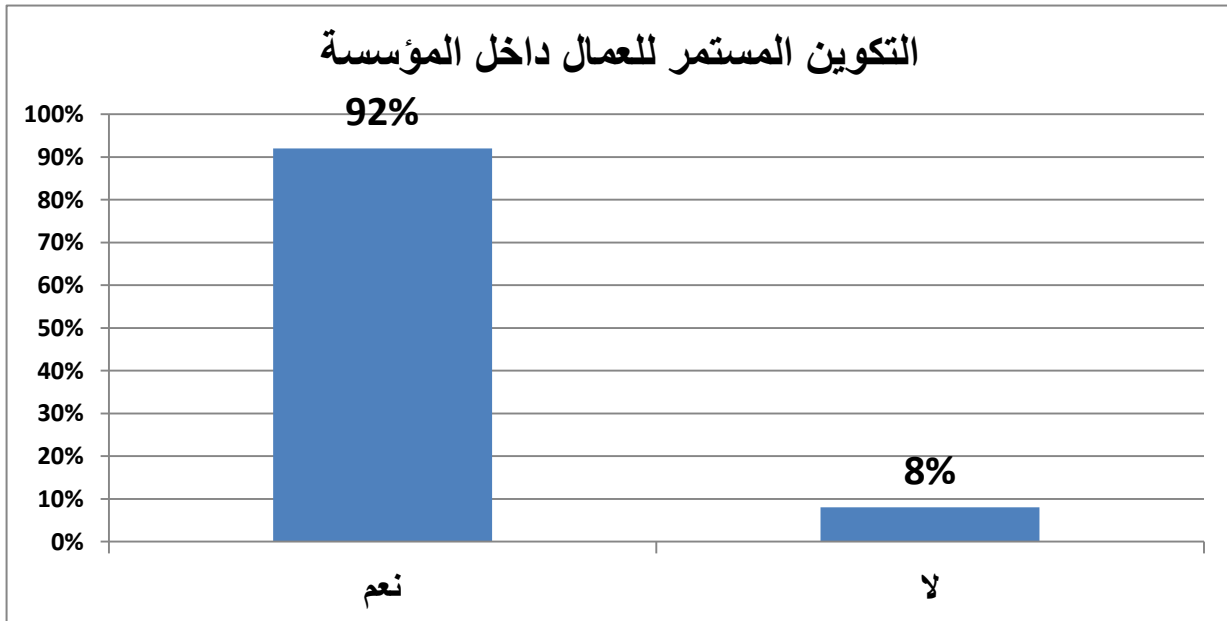
من خلال هذا يتضح لنا ان سنوات الخبرة ليس لها علاقة بعدد مرات التكوين الذي يتلقوه حيث سنوات الخبرة حسب استمارة البحث جلهم من 5 سنوات فما فوق، وهنا حسب الجدول اختلف عدد مرات التكون من مرة إلى خمس مرات.

السؤال رقم 11: هل يوجد تكوين مستمر للعمال داخل المؤسسة؟

الجدول رقم 11: يبين اذا كان هناك تكوين مستمر للعمال في المؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	46	92%
لا	04	8%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 11: يبين اذا كان هناك تكوين مستمر للعمال.



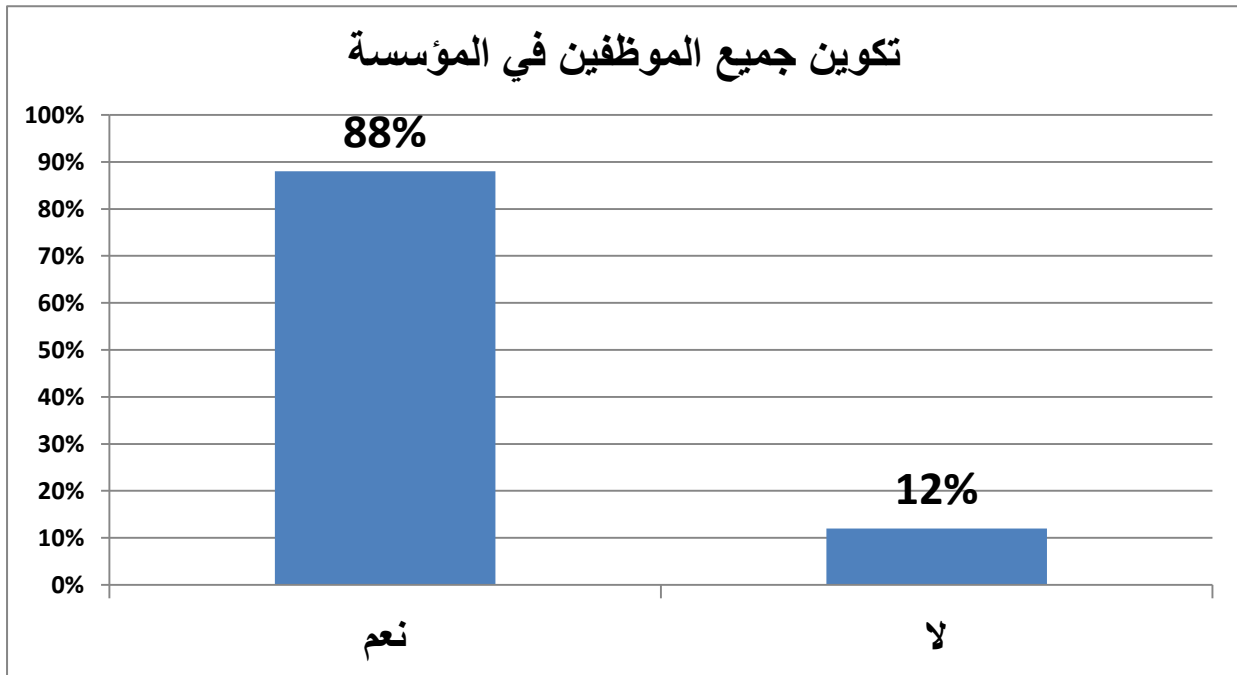
من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول التالي رقم 11 نلاحظ ان نسبة 92% من المبحوثين كانت إجاباتهم بأنه يوجد تكوين مستمر داخل المؤسسة، بينما الفئة الموالية والتي كانت نسبتها ضئيلة بـ 8% من مجتمع البحث إجاباتهم كانت بأنه لا يوجد تكوين مستمر، حيث ان النسبة التي اقرت بأنه لا يوجد تكوين داخل المؤسسة لأنهم يتلقون تكوينهم خارج المؤسسة، ووجدنا أنهم يشغلون مناصب (التقني والتقني سامي) أي ان تكوينهم في الميدان.

السؤال رقم 12: هل يتم تكوين جميع الموظفين في المؤسسة؟

الجدول رقم 12: يبين اذا كان تكوين جميع الموظفين في المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	44	88%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 12: يبين مدى تكوين جميع الموظفين في المؤسسة.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل رقم 12 ان ما نسبته 88% من المبحوثين هي نسبة مرتفعة، وان تكوين جميع الموظفين، يكون داخل المؤسسة في حين كانت هناك نسبة قليلة حيث قدرت ب12%، كانت إجاباتهم بأنهم لا يخضعون للتكوين داخل المؤسسة.

- هناك ثلاث اجابات ب(لا) ضمن المجتمع الكلي للدراسة، نجدهم من فئة التقنيين (تقني، تقني سامي) على الرغم من ان من شروط الالتحاق بالمنصب داخل المؤسسة الخضوع لتكوين يؤهل العامل للقيام بمهامه حيث اختلفت من عينة البحث 02 فكانت إجاباتهم ان التكوين يكون حسب المنصب المشغول وحسب الدرجات في المسار المهني.

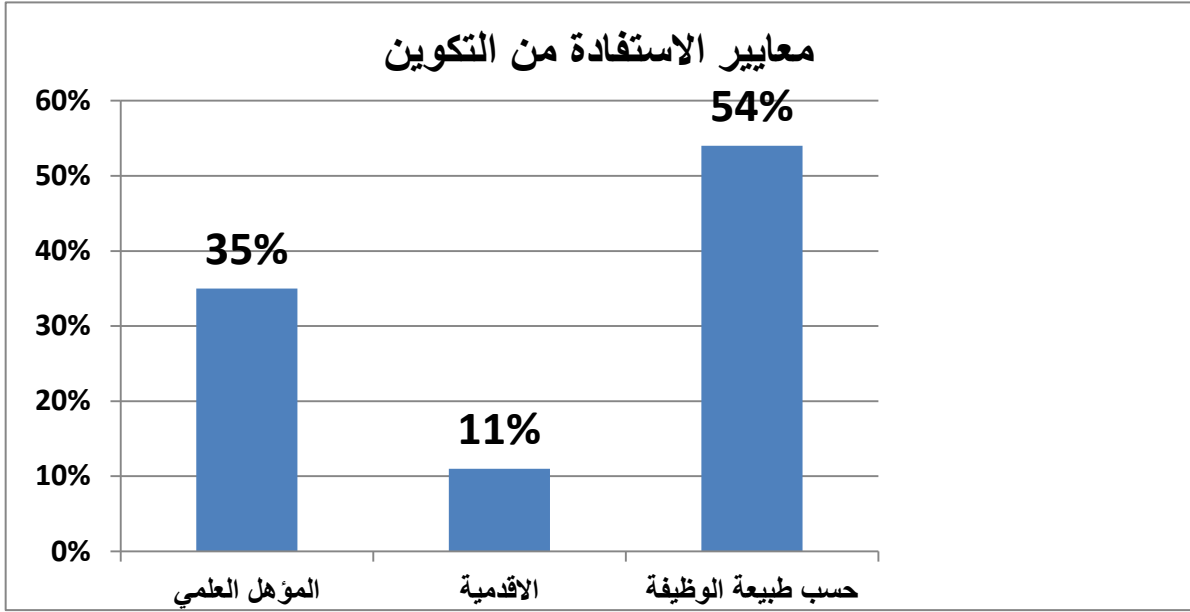
السؤال رقم 13 : ماهي معايير الاستفادة من التكوين؟

الجدول رقم 13: يبين معايير الاستفادة من التكوين.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
35%	22	المؤهل العلمي
11%	07	الاقدمية
54%	34	حسب طبيعة الوظيفة
100%	63	المجموع

*أفراد العينة اختاروا أكثر من إجابة

الشكل رقم 13: يبين معايير الاستفادة من التكوين



من الملاحظ في الجدول 13 حسب النسبة المئوية العالية التي قدرت ب 54% ان المبحوثين كانت إجاباتهم بان معايير الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة يكون حسب طبيعة الوظيفة بينما اختلفت اراء البعض الاخر من المبحوثين وكانت إجاباتهم بان معايير الاستفادة تكون حسب المؤهل العلمي حيث قدرت النسبة ب 35% في حين اجاب البعض الاخر ان المعايير تكون حسب الاقدمية وذلك بنسبة 11%.

- رغم تباعد النسب الا ان هناك أفراد من العينة اجابوا باقتراحين ضمن جواب واحد ومنهم 05 أفراد صرحوا بالاقتراحات الثلاث.

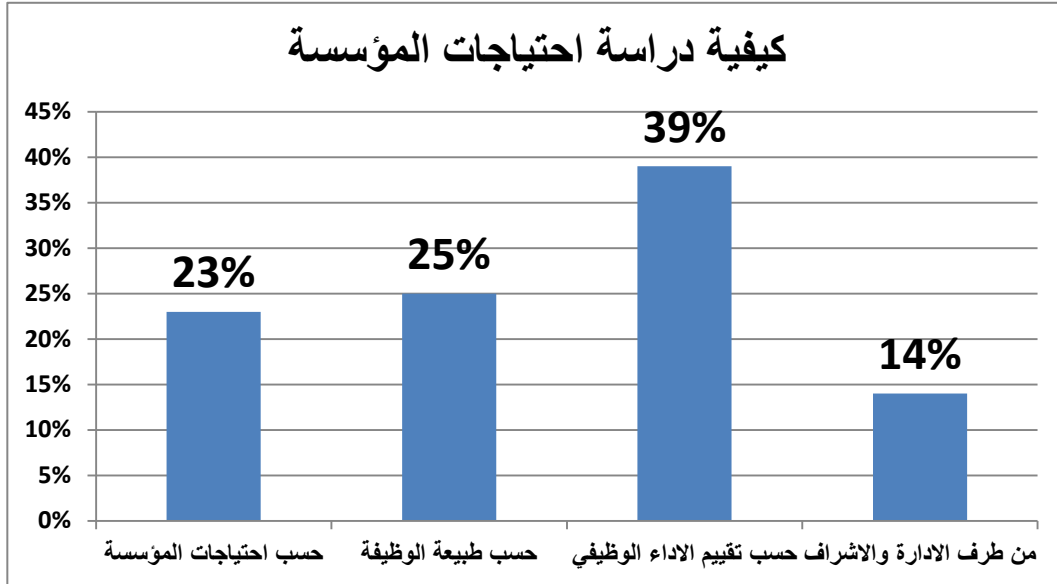
السؤال رقم 14: كيف يتم دراسة احتياجات المؤسسة؟

الجدول رقم 14: يبين كيفية دراسة احتياجات المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
حسب احتياجات المؤسسة	12	23%
حسب طبيعة الوظيفة	13	25%
حسب تقييم الأداء الوظيفي	20	39%
من طرف الادارة والاشراف	07	14%
*المجموع	52	101%

*هناك أفراد اختاروا نفس الإجابة.

الشكل رقم 14: يبين كيفية دراسة احتياجات المؤسسة.



بعد ترك المجال مفتوح للإجابة عن كيفية دراسة احتياجات المؤسسة فحصنا على مجموعة

من الاجوبة صنفناها ضمن 4 احتمالات أولها حسب تقييم الأداء الوظيفي، والذي كان بنسبة

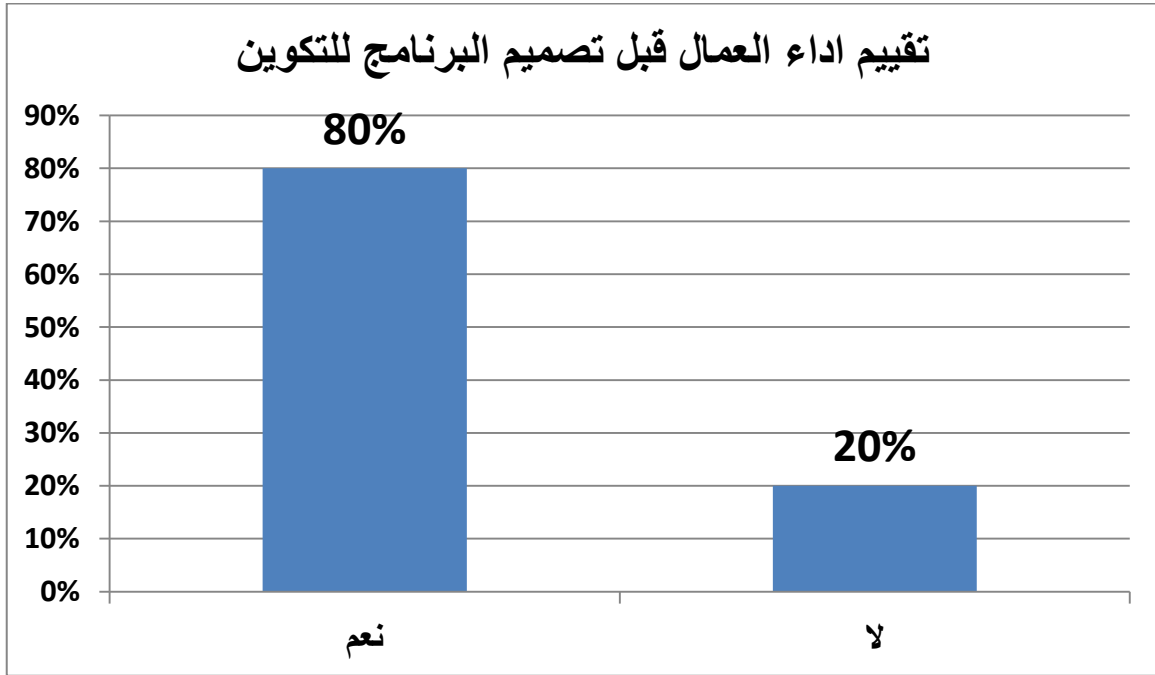
39%، وثانيها حسب طبيعة الوظيفة بنسبة 25% وثالثها كان بنسبة 23% حسب احتياجات المؤسسة، واخرها بنسبة 14% اقرؤا بأنه يتم دراسة احتياجات المؤسسة من طرف الادارة والمشرفين أو المسؤولين، كما ان هناك من كانت إجاباتهم تتدرج ضمن أكثر من اقتراح.

السؤال رقم 15: هل تقوم المؤسسة بتقييم الأداء قبل تصميم البرنامج للتكوين؟

الجدول رقم 15: جدول يبين تقييم أداء العمال قبل تصميم البرنامج للتكوين.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 15: يبين تقييم الأداء للعمال قبل تصميم البرنامج.



من خلال الجدول رقم 15 يبين لنا ان نسبة الاجابات التي كانت 80% من أفراد العينة يرون بان المؤسسة تقوم بتقييم الأداء قبل تصميم البرنامج للتكوين، حيث كانت للإجابات

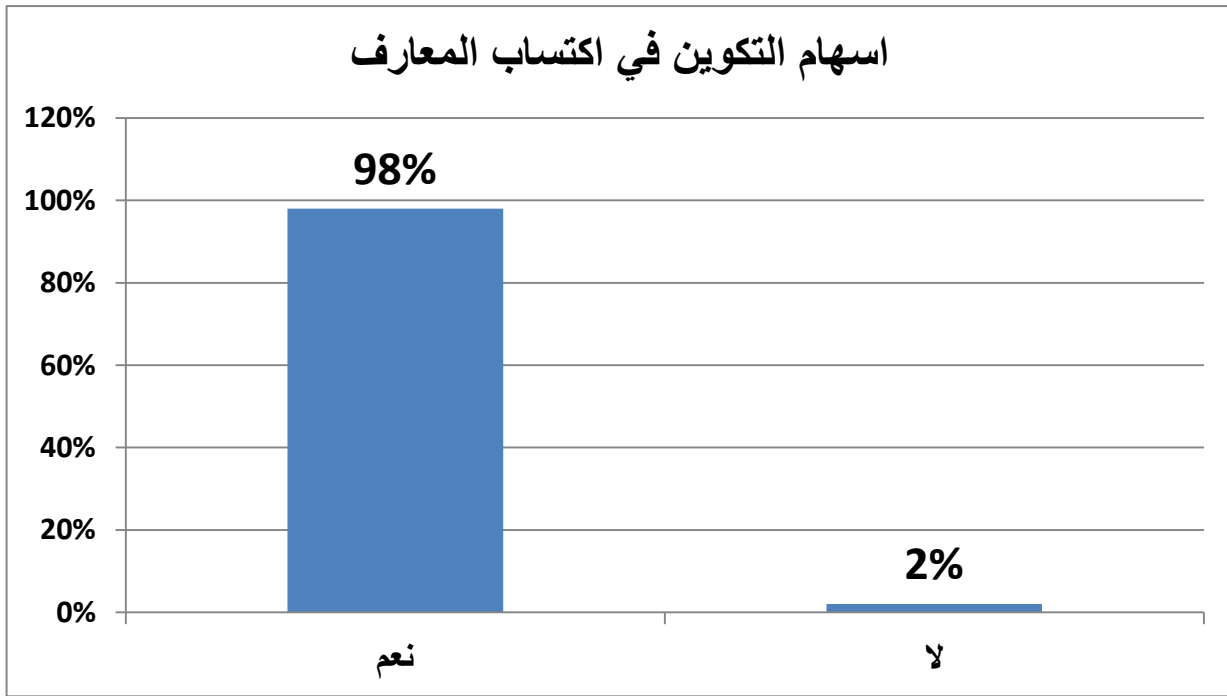
الآخري للمبحوثين بنسبة 20% اقرت بان المؤسسة لا تقوم بتقييم الأداء قبل تصميم البرنامج للتكوين.

السؤال رقم 16: هل ترى بان التكوين يساهم في اكتسابك معارف جديدة؟

الجدول رقم 16: يبين مدى اسهام التكوين في اكتساب المعارف.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	49	98%
لا	01	2%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 16: يبين اسهام التكوين في اكتساب المعارف.



وجد 98% من المبحوثين اجابوا بنعم حيث يرون ان التكوين يساهم في اكتساب معارف جديدة، بل ويرونه امر ضروري خاصة في ظل التطور الحاصل خاصة في مجال سياسة المؤسسة، في حين ان نسبة 2% والتي تمثل فردا واحد من مجتمع العينة والتي تعتبر نسبة

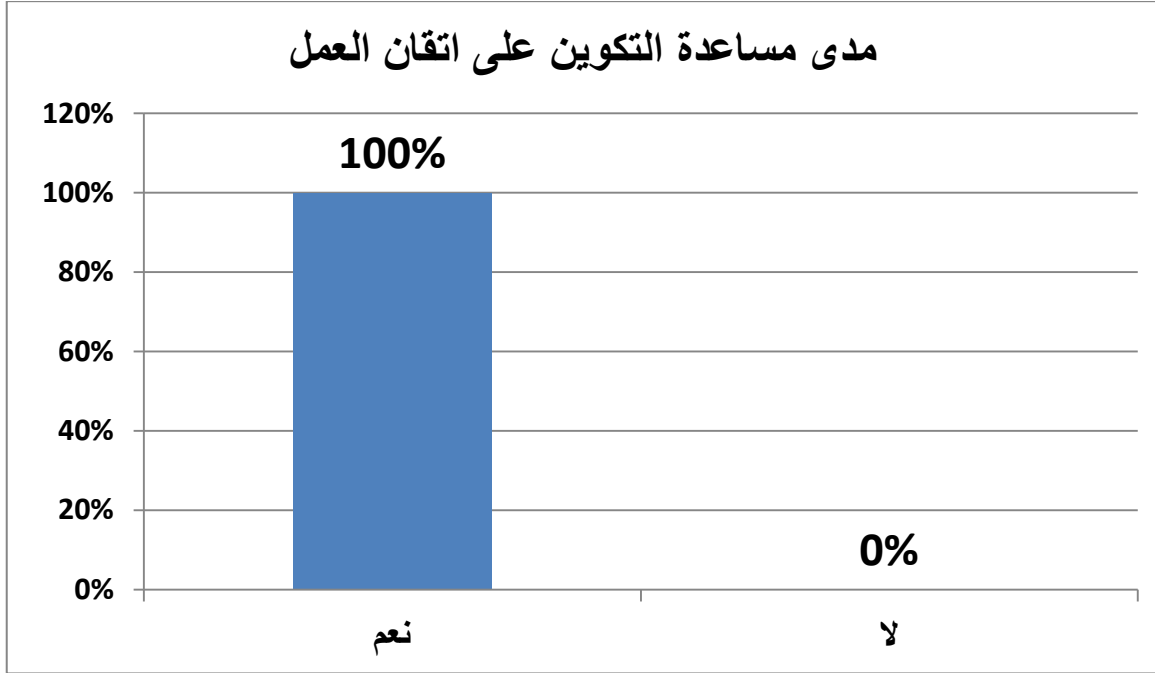
ضئيلة جداً، فنقول ان التكوين يساهم في اكتساب المعارف الجديدة لدى العامل داخل المؤسسة .

السؤال رقم 17 : هل التكوين يساعد على اتقان العمل أكثر؟

الجدول رقم 17 : يبين مدى مساعدة التكوين على اتقان العمل أكثر.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	50	%100
لا	0	%0
المجموع	50	%100

الشكل رقم 17 : يبين مدى مساعدة التكوين على اتقان العمل .

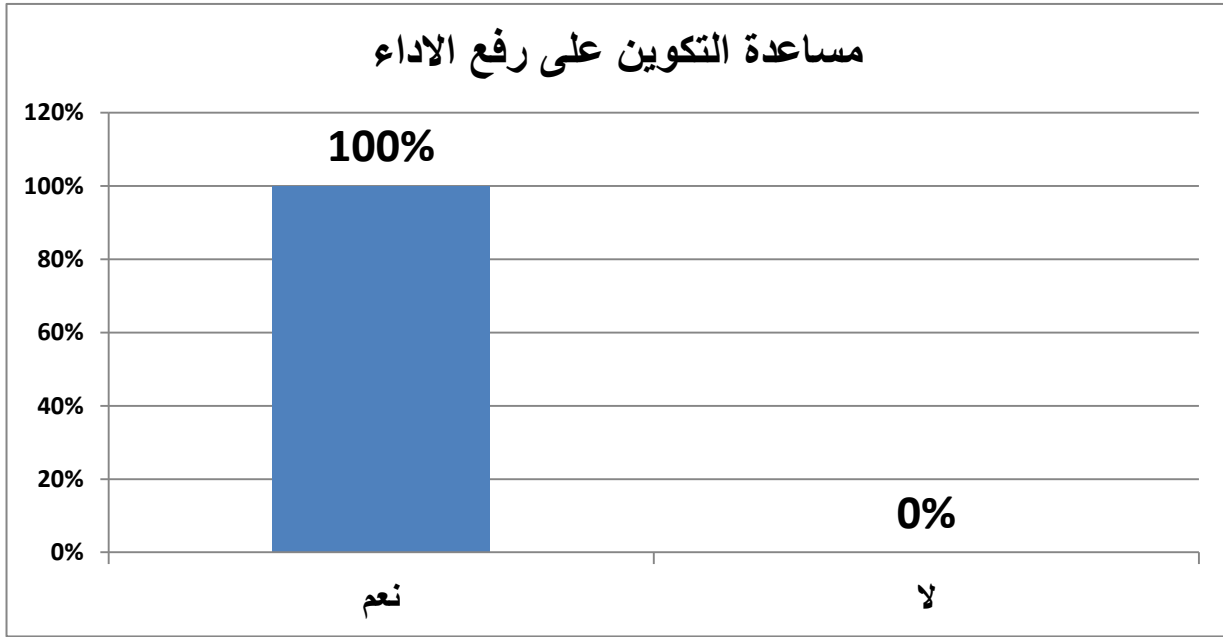


الأكيد والمتفق عليه ان التكوين يساعد على اتقان العمل أكثر وهذا من خلال إجابة المبحوثين فكانت إجاباتهم %100.

السؤال رقم 18: هل يساعد التكوين عن رفع الأداء للمؤسسة ؟

الجدول 01 رقم 18: مساعدة التكوين على رفع الأداء.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	50	%100
لا	00	%0
المجموع	50	%100

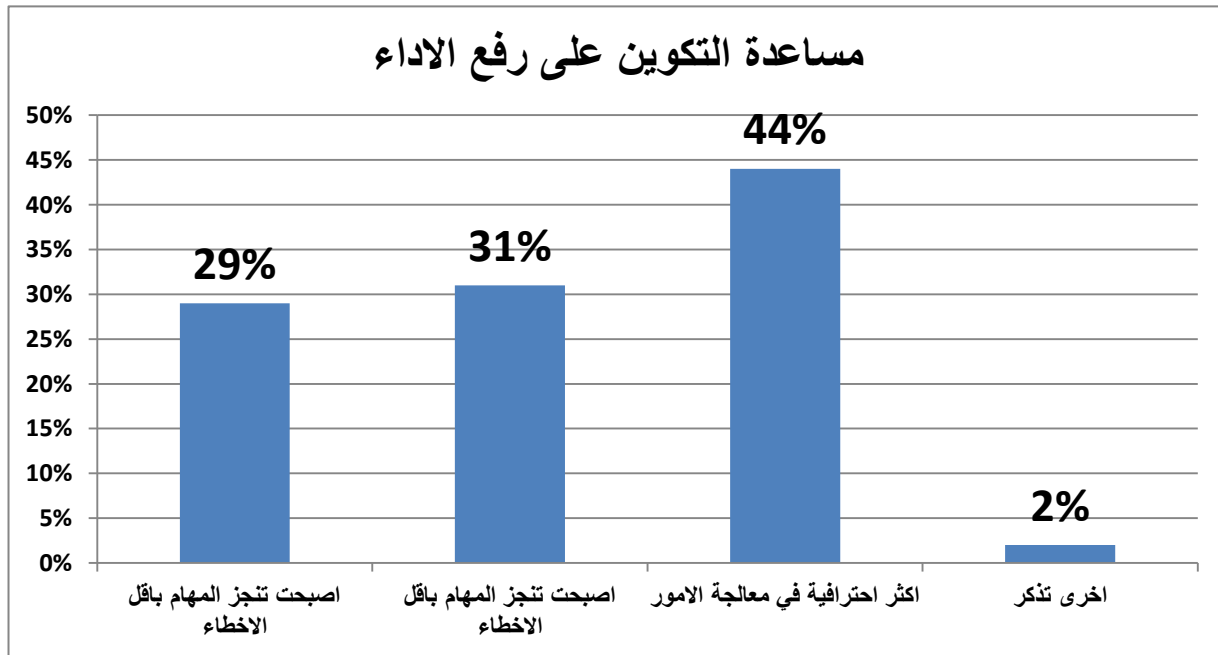


الجدول 02 رقم 18 :

النسبة	التكرار	الاقتراحات
29%	26	اصبحت تنجز المهام باقل الاخطاء
31%	28	اصبحت أكثر تحملا للمسؤولية في العمل
44%	37	أكثر احترافية في معالجة الامور
2%	01	اخرى تذكر
106%	92	*المجموع

*هناك من اجابوا أكثر من إجابة.

الشكل رقم 18: يبين مساعدة التكوين على رفع الأداء



اتفق مجتمع البحث بنسبة 100% والتي هي المجتمع الكلي على ان التكوين يساعد في رفع الأداء للمؤسسة وذلك من خلال إجاباتهم والتي تصب في اربعة اقتراحات فكانت نسبة 44% اقروا ان يساعد التكوين في رفع أداء المؤسسة من خلال جعل العامل أكثر احترافية في

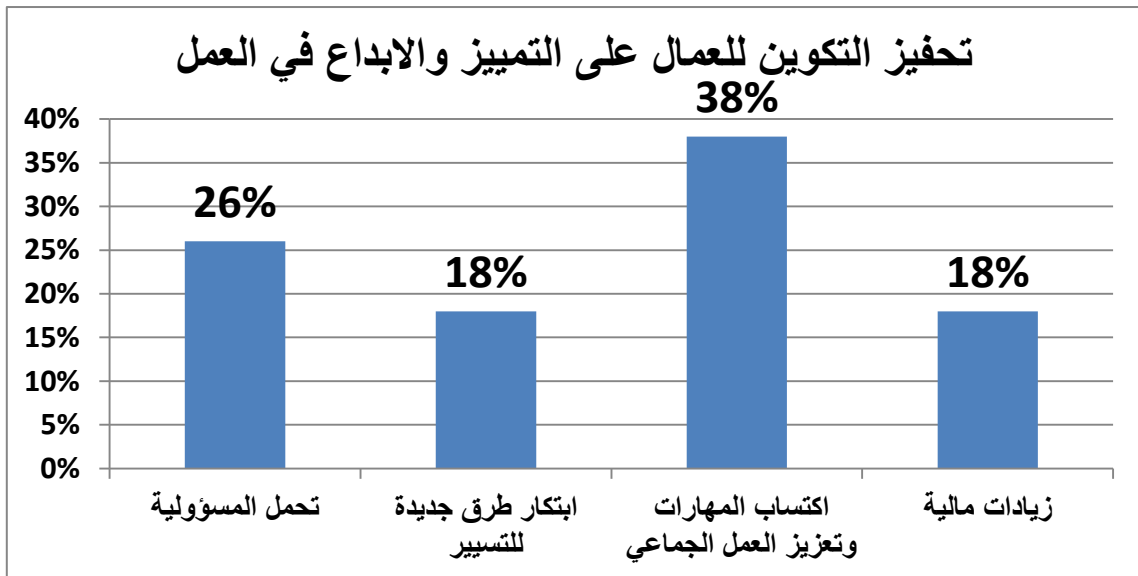
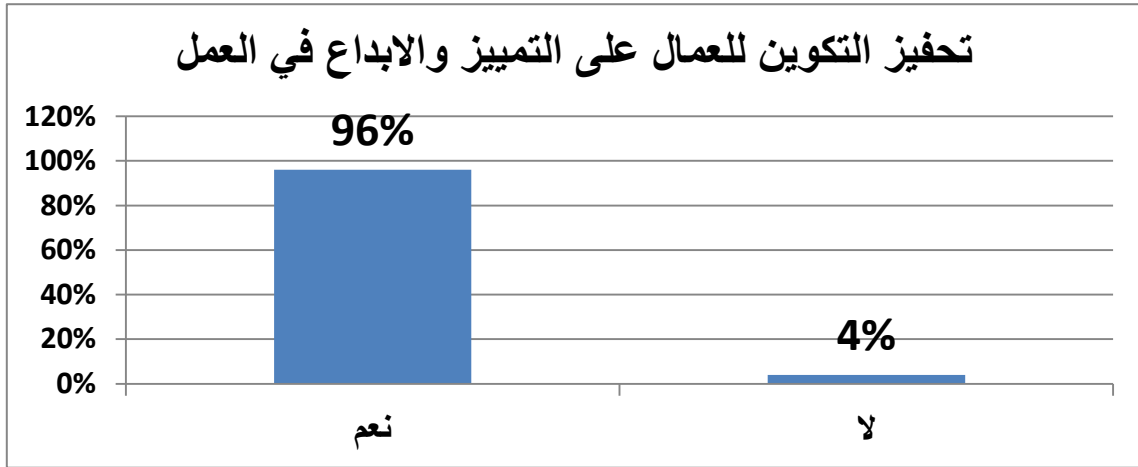
معالجة الامور، ونجد نسبة 31% ان التكوين يساعد في رفع الأداء، ويجعل العامل أكثر تحملاً للمسؤولية في العمل و29% يرون بأنهم يساعد في رفع الأداء من خلال جعل العامل ينجز المهام باقل الاخطاء. في حين نجد نسبة 2% والتي هي تمثل فرداً واحداً من مجتمع العينة وهي نسبة ضئيلة جداً فقد اجابوا بان التكوين يساعد في رفع أداء المؤسسة من خلال اكتساب العامل الخبرة والكفاءة المهنية. في حين ان هناك أفراد من مجتمع البحث إجاباتهم تدرج ضمن أكثر من اقتراح.

السؤال رقم 19: هل حفزك التكوين على التمييز والإبداع في عملك؟ وكيف ذلك؟
الجدول رقم 19: جدول يبين تحفيز التكوين للعمال على التمييز والإبداع في العمل.

الإقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

الاقتراحات	التكرار	النسبة
تحمل المسؤولية	13	26%
ابتكار طرق جديدة للتسيير	09	18%
اكتساب المهارات وتعزيز العمل الجماعي	19	38%
زيادات مالية	09	18%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 19 يبين تحفيز التكوين للعمال على التمييز والإبداع

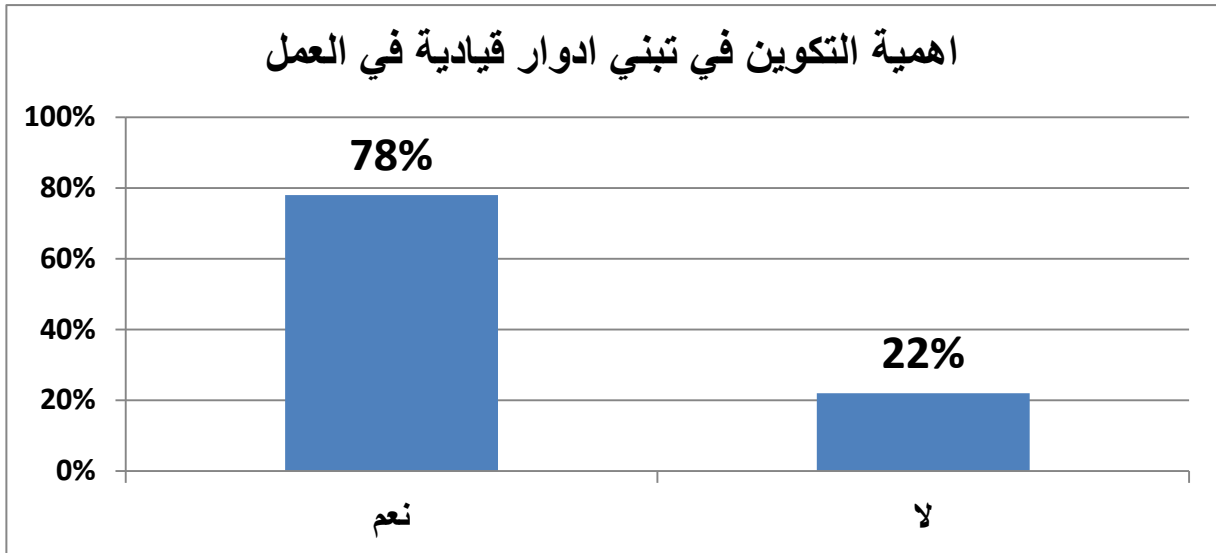


من المتعارف عليه ان المؤسسة تعتمد على برامج تكوين لتطوير الموارد البشرية لديها وتحسين سمعتها في السوق، والعامل يتكون من أجل التطور على المستوى الذاتي والمهني، وهذا ما نجده بنسبة 96% إلا فئة قليلة بنسبة 4% أقرت بأنه لا يوجد تحفيز ومن خلال الإجابة عن السؤال هل حفزك التكوين على التمييز والإبداع في عملك؟ وكانت إجابتهم تحمل اقتراحات كإكتساب مهارات وتعزيز العمل الجماعي بنسبة 38% وتحمل المسؤولية بنسبة 26% والزيادات المالية بنسبة 18% وابتكار طرق جديدة للتسيير بنسبة 18% وكذلك الزيادات المالية بنسبة 18%.

سؤال رقم 20: هل ساعدك التكوين على تبني ادوار قيادية في عملك
الجدول رقم 20: يبين أهمية التكوين في تبني ادوار قيادية في العمل

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 20 يبين أهمية التكوين في تبني ادوار قيادية في العمل.

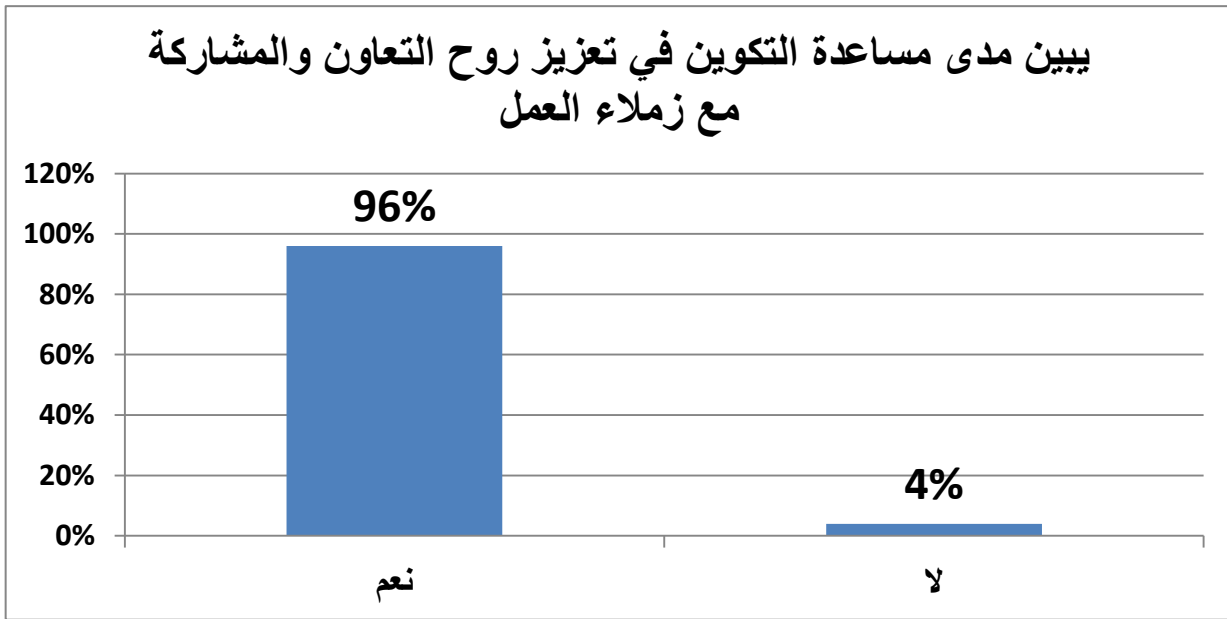


أشار ما نسبته 98% من العينة على ان التكوين يساعد على تبني ادوار قيادية في العمل وهذا راجع إلى البرامج المسطرة على اختلاف المناصب والرتب، وان نسبة 22% يرون ان التكوين لا يساعد على تبني ادوار قيادية وهذا راجع لطبيعة الوظيفة كالأعوان والحراس .

سؤال رقم 21: هل ساعدك التكوين في تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.
جدول رقم 21: يبين مدى مساعدة التكوين في تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	48	96%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 21: يبين مدى مساعدة التكوين في تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل.



تتراوح آراء أفراد العينة حول تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل من خلال التكوين بنسبة 96% وهذا راجع لأن التكوين في حد ذاته يجعلك تحتك بمسؤوليك وبمن سبقك في شغل المنصب لاستثمار خبرتهم، كما يعمل على بناء علاقات خاصة إذا كان

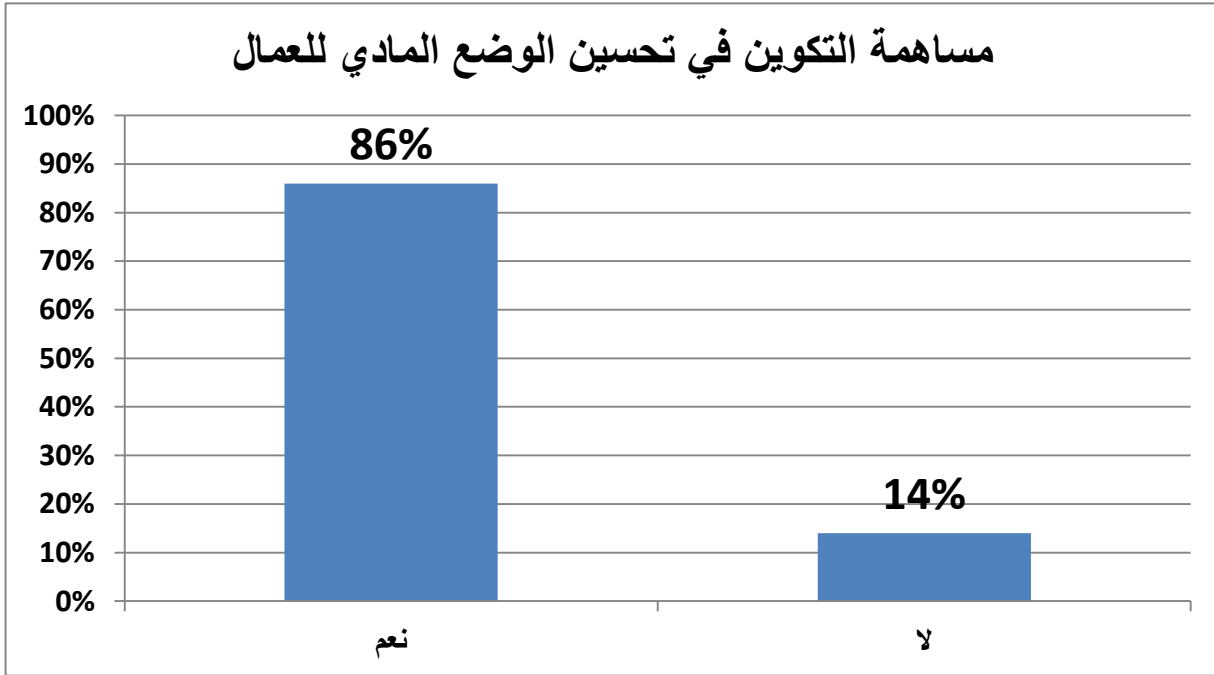
التكوين داخل مدارس خاصة، وهذا ما تعمل به مؤسسة سونلغاز، في حين نجد نسبة 4% يقرون بان التكوين لا يساعد على تعزيز التعاون والمشاركة مع الزملاء.

السؤال 22: هل يساعد التكوين على تحسين الوضع المادي للعمال؟

الجدول رقم 22: إمكانية مساهمة التكوين في تحسين الوضع المادي للعمال؟

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 22 : إمكانية مساهمة التكوين في تحسين الوضع المادي للعمال؟



مما لا شك فيه ان أول هدف للعامل يكون ماديا، تليه المكملات الاخرى للوظيفة كالترقية، التميز والإبداع، وهذا ما اكدته نسبة 86% من العينة الذين اجابوا بان التكوين يساعد على

تحسين الوضع المادي للعامل، في حين نجد نسبة 14% يرون ان التكوين لا يساهم على تحسين الوضع المادي.

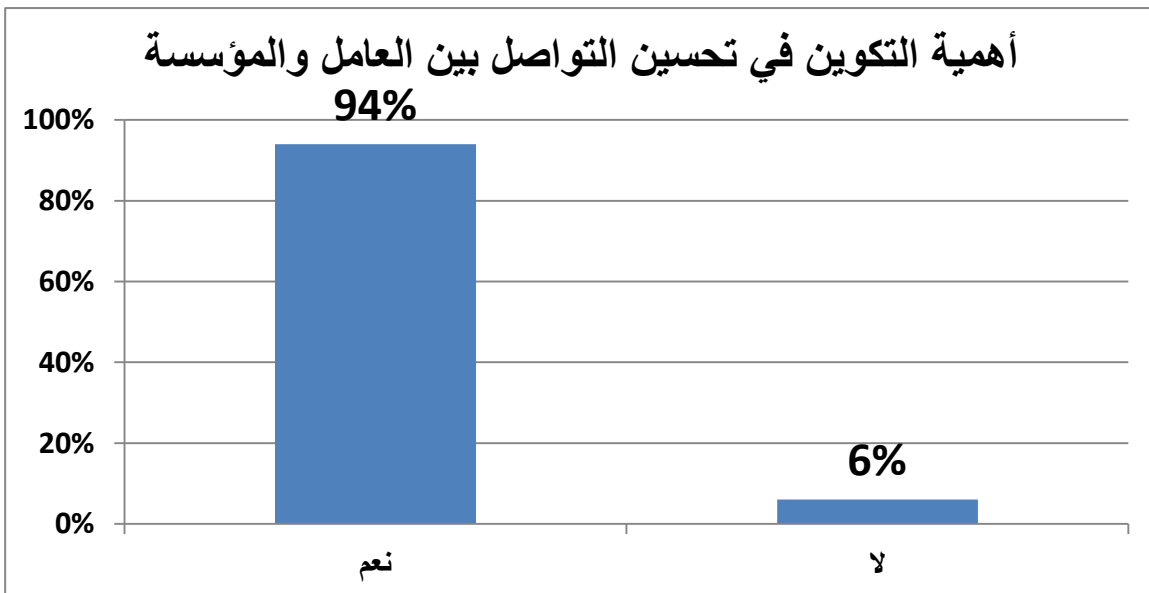
من خلال الإستبيان لاحظنا ان الفئة التي اجابت ب "لا" هي فئة التقنيين وهم الفئة الأكثر الزأماً بالتكوين نظراً للتدخلات المباشرة والسريعة و احيانا الطارئة مع الزبائن

السؤال رقم 23: هل ساعد التكوين على تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة؟

لجدول رقم 23: يبين أهمية التكوين في تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	47	94%
لا	03	6%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 23: يبين أهمية التكوين في تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة.



تؤكد ما نسبته 94% من أفراد العينة ان التكوين يعمل على تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة، وذلك لان مؤسسة سونلغاز تسطر برامج التكوين بعد استفتاء يطرح على موظفيها واحيانا اخرى يسطرها المسؤول المباشر. وفي كلتا الحالتين تهتم المؤسسة بكيفية التكوين وتوفير كل ما يلزم للعامل من أجل راحته اثناء فترة تكوينه وهذا يعزز علاقة التواصل بينهما.

وما نسبته 06% يرون بأنه لا يحسن التواصل بين العامل والمؤسسة.

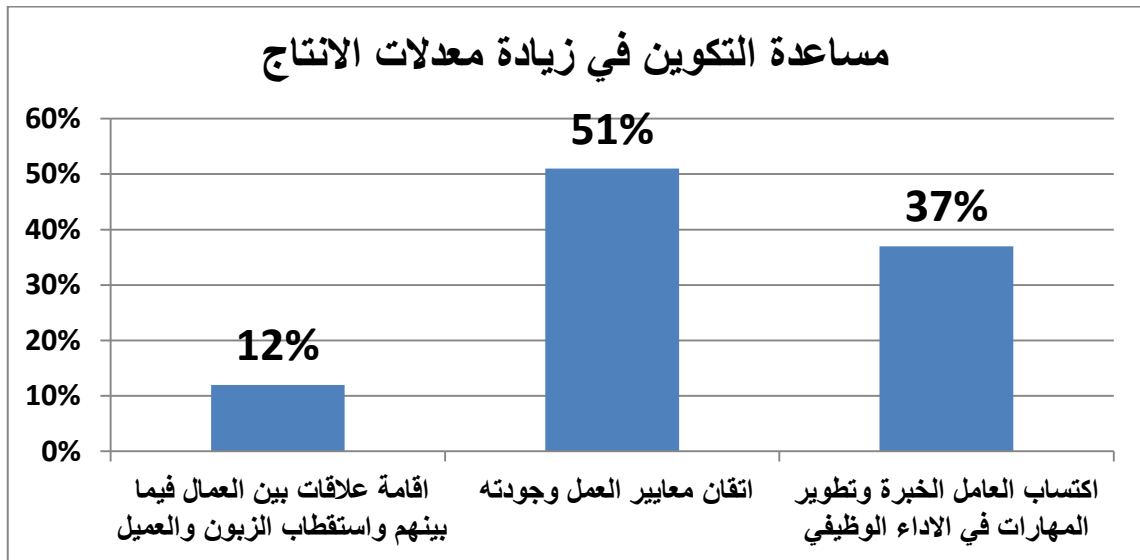
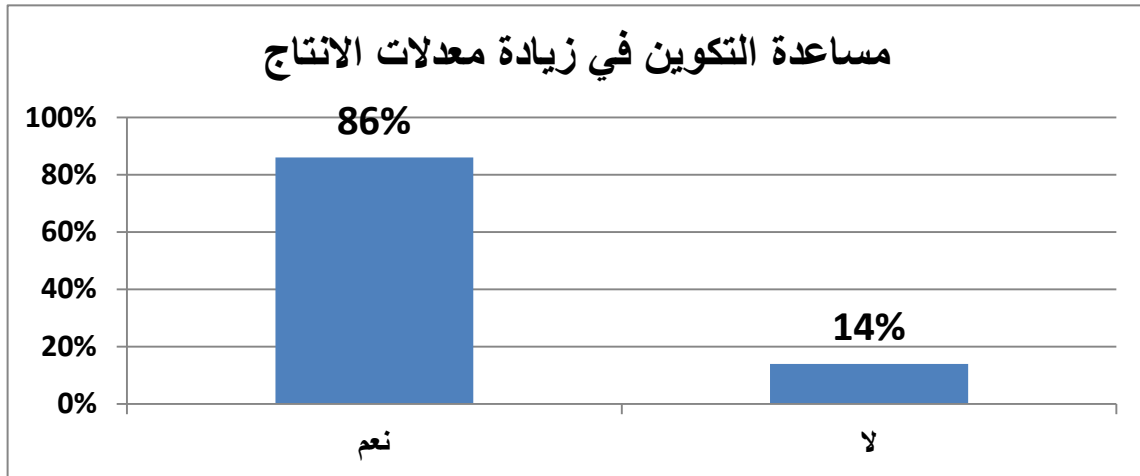
السؤال رقم 24: هل يساعد التكوين في زيادة معدلات الإنتاج ؟

الجدول رقم 24: يبين مساعدة التكوين في زيادة معدلات الإنتاج

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

الاقتراحات	التكرار	النسبة
اقامة علاقات بين العمال فيما بينهم واستقطاب الزبون والعميل	05	12%
انتقان معايير العمل وجودته	22	51%
اكتساب العامل الخبرة وتطوير المهارات في الأداء الوظيفي	16	37%
المجموع	43	100%

الشكل رقم 24: يبين مساعدة التكوين في زيادة معدلات الإنتاج



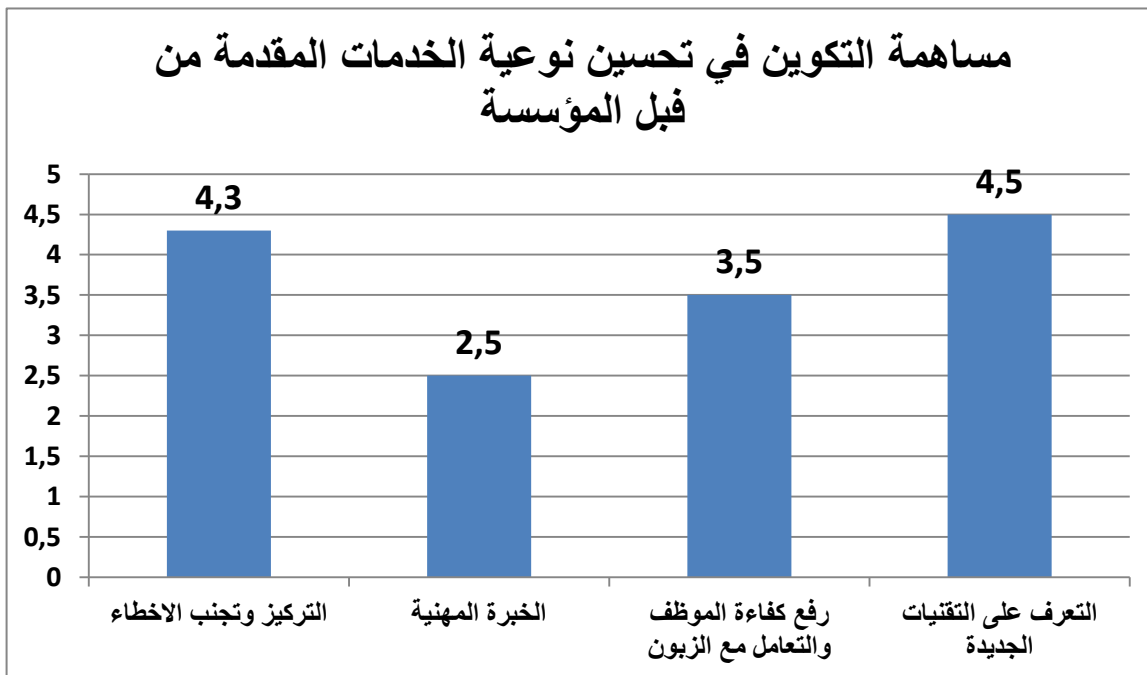
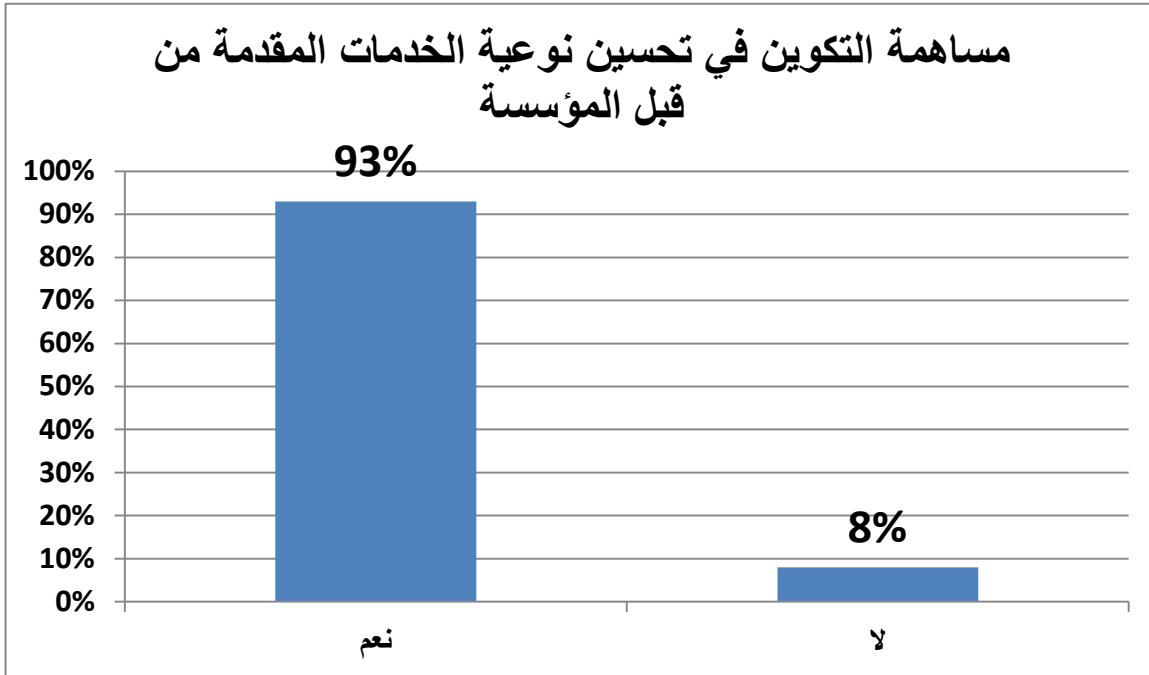
التكوين يساعد على زيادة معدلات الإنتاج بنسبة 86% وذلك من خلال إجاباتهم بنسبة 37%، لأنه يساعد في الزيادة من خلال اكتساب العامل الخبرة وتطوير المهارات في الأداء الوظيفي ونسبة 51% يرون أنه يساعد في زيادة الإنتاج من خلال جعل العامل يتقن معايير العمل وجودته، وأما نسبة 12% يرون أنه يساعد في الزيادة الإنتاجية من خلال إقامة علاقات بين العمال فيما بينهم واستقطاب الزبائن والعملاء. في حين نجد 14% والذين يرون أنه لا يساعد في زيادة الإنتاج.

السؤال رقم 25: هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؟
الجدول رقم 25: يبين مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
92%	46	نعم
8%	04	لا
100%	50	المجموع

النسبة	التكرار	الاقتراحات
13%	06	التركيز وتجنب الاخطاء
15%	07	الخبرة المهنية
36%	17	رفع كفاءة الموظف والتعامل مع الزبون
36%	17	التعرف على التقنيات الجديدة
100%	47	المجموع

الشكل رقم 25: يبين مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.



تعمل المؤسسة دائماً على تحسين خدماتها بشكل دوري من أجل المحافظة على نفسها في سوق العمل وهذا ما يجعلها تواكب كل جديد من خلال برامج التكوين التي تعتمد عليها.

فلاحظ أن التكوين يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل مؤسستهم بنسبة 92% من العينة، في حين نجد 8% لا يوافقون على أن التكوين يساهم في تحسين نوعية الخدمة،

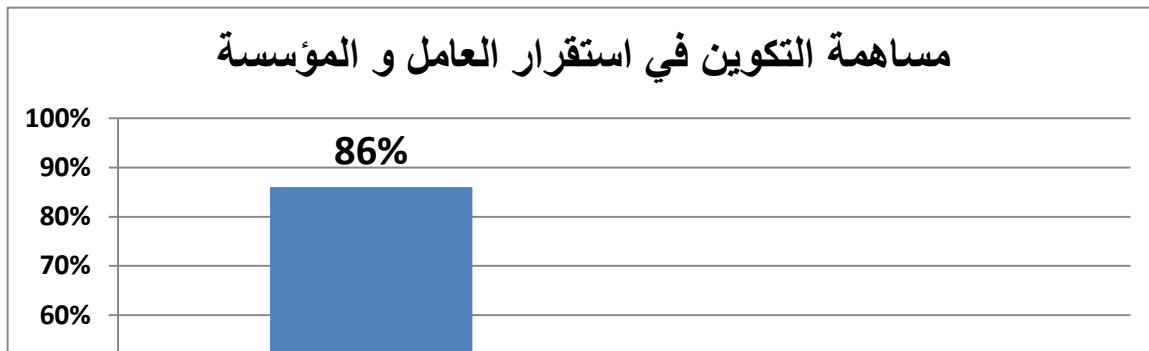
وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بالموافقين، كما أنه من خلال إجابات الموافقين حصرت في 04 اقتراحات فكانت النسبة 36% يرون بأن تحسين في نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة وذلك بالتعرف على التقنيات ورفع كفاءة الموظف والتعامل مع الزبون، أما نسبة 15% اقرروا أنه يعود لاكتساب الخبرة المهنية ويرى 13% منهم ان التكوين يساهم في تحسين نوعية الخدمة من خلال التركيز على العمل وتجنب الأخطاء المهنية، كما أنه توجد اجابات تتدرج ضمن أكثر من اقتراح.

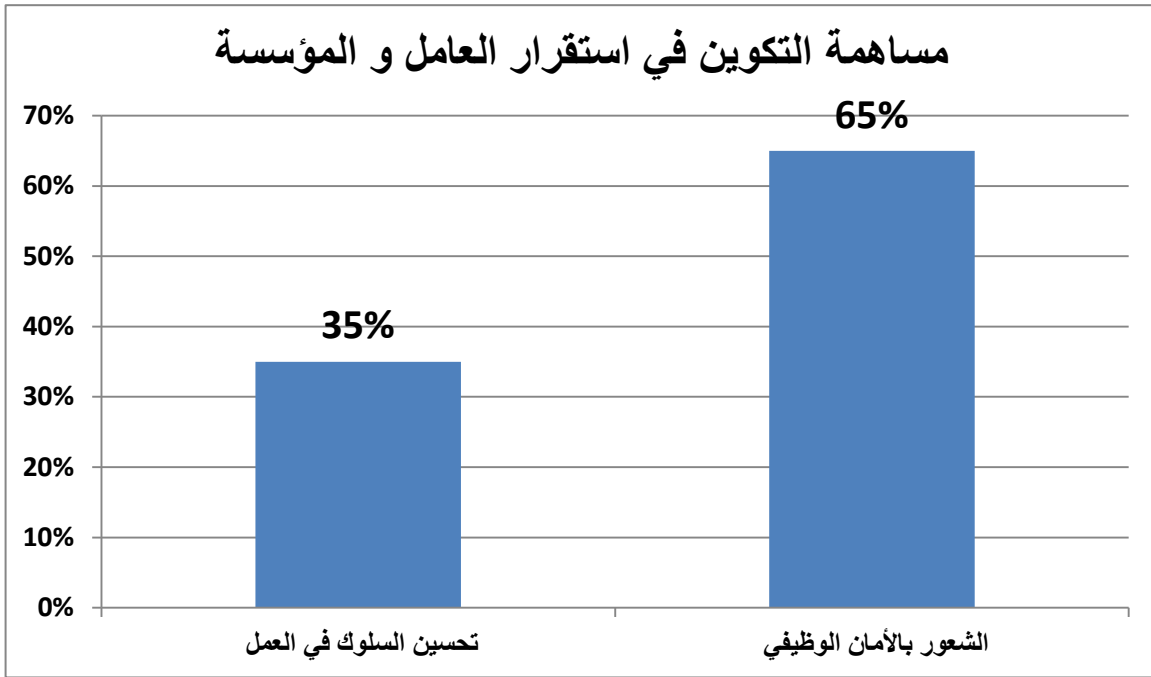
السؤال رقم 26: هل يساهم التكوين في استقرار العامل و المؤسسة ؟
الجدول رقم 26 يبين مساهمة التكوين في استقرار العامل و المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

الاقتراحات	التكرار	النسبة
تحسين السلوك في العمل	15	35%
الشعور بالأمان الوظيفي	28	65%
*المجموع	43	100%

الشكل رقم 26 يبين مساهمة التكوين في استقرار العامل و المؤسسة.





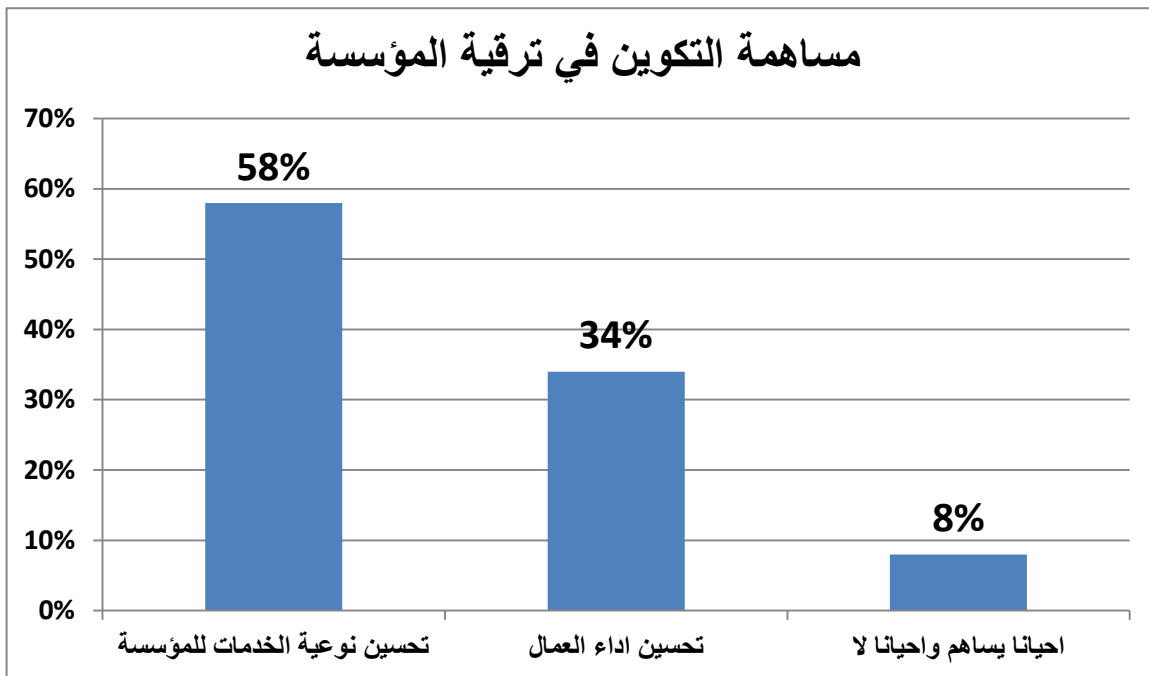
السؤال رقم 27: هل يساهم التكوين في ترقية المؤسسة؟
الجدول رقم 27 يبين مساهمة التكوين في ترقية المؤسسة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة

تحسين نوعية الخدمات للمؤسسة	30	58%
تحسين أداء العمال	18	34%
احيانا يساهم و احيانا لا	4	8%
*المجموع	52	100%

ملاحظة: أفراد العينة أجابوا أكثر من إجابة

الشكل رقم 27 يبين مساهمة التكوين في ترقية المؤسسة

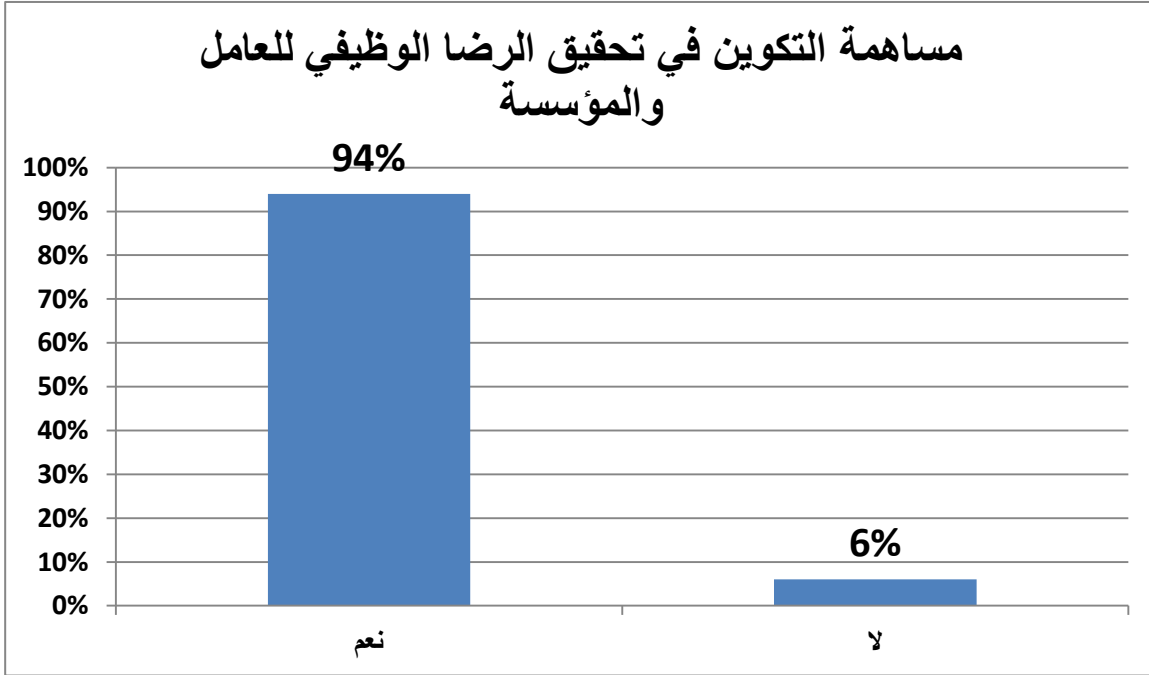


نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 58% من العمال اجابوا بان التكوين يحسن نوعية الخدمات في المؤسسة، وان 34% اجابوا بتحسين أداء العمال، أما نسبة 4% اقرروا بان التكوين يمكن ان يساهم أو لا يساهم في عملية الترقية.

السؤال رقم 28: هل يساهم التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة؟
الجدول رقم 28 يبين مساهمة التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل و المؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	47	%94
لا	03	%6
المجموع	50	%100

الشكل رقم 28 يبين مساهمة التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل و المؤسسة



يتحقق الرضا الوظيفي للعامل من خلال الظروف الملائمة التي يعمل فيها ويتحقق بالنسبة للمؤسسة من خلال نتائج العمل وخدماته المقدمة التي تقاس بنسبة نجاحه في السوق، فمن خلال الإجابة عن السؤال هل يساهم التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل

والمؤسسة؟ نجد أن 94% من المجتمع العينة أجابوا بنعم، 47% لأن التكوين ساعدهم في أداء العمل ويتكونون في أرياحية، وإذا كان التكوين خارج المؤسسة تتوفر فيه جميع الظروف الملائمة، وفي حين ان المؤسسة ترى ان مردود العامل يزداد ويتحسن بعد تلقي التكوين فيتحقق الرضا الوظيفي لكليهما(العامل والمؤسسة)، ونجد نسبة 6% اجابوا ان التكوين لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة مع عدم شرح أو تبرير الإجابة وتعتبر نسبة قليلة مقارنة بالنسبة للموافقة.

ثانياً: مناقشة وتفسير البيانات

لقد كان هدف الدراسة التي قمنا بها هو معرفة برامج تكوين العمال بمؤسسة سونلغاز بالطرف وتأثيرها على أدائهم، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على المقابلة والإستمارة من أجل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وبعد قيامنا بتفريغ البيانات الخاصة بأسئلة الإستمارة وتحليلها لابد ان تقوم بعرض ومناقشة النتائج المتواصل اليها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مستمدة من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

1- تفسير النتائج على ضوء التساؤل الفرعي الأول : يتمحور التساؤل الفرعي الأول ما هو

واقع برامج التكوين في شركة سونلغاز بالطرف ؟ وللإجابة عليه قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة مجال الدراسة، فكانت النتائج كالآتي:

يتضح من خلال اجابات المبحثن المسقاة من الميدان أنه استفادوا من التكوين بعد التحاقهم بالمؤسسة بنسبة 92% كان تكوينهم متنوع فمنهم من تكون نظري، وميداني، داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة وكذلك في أوقات العمل وخارج أوقات العمل، وهدفهم من التكوين كانت إجابة اغلبية المبحثن بهدف تحسين الأداء بنسبة 42% فمنهم من استفادوا مرة أو مرتان.

* اثبتت الدراسة الميدانية أنه يوجد تكوين للعمال داخل المؤسسة وذلك بنسبة 92% .

* التكوين يكون لجميع عمال سونلغاز وذلك بنسبة 88% .

* الدراسة اثبتت أنه هناك معايير للاستفادة من التكوين حيث ان طبيعة الوظيفة هي أكبر نسبة من قبل إجابة الباحثين بنسبة 54% .

* اثبتت الدراسة ان احتياجات التكوين في المؤسسة كانت تقييم الأداء الوظيفي بنسبة 39%.

* المؤسسة هي التي تقيم الأداء قبل تصميم البرنامج وكانت إجاباتهم بنسبة 80%.

2- تفسير النتائج على ضوء التساؤل الفرعي التالي: يتمحور حول هل يساعد برامج التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

- اثبتت النتائج الإحصائية ان التكوين يساهم في اكتساب العامل لمعارف جديدة وذلك بنسبة 98%.

* حسب الدراسة الميدانية اثبتت ان التكوين يساعد على انتقان العمل وذلك بنسبة 100%

* التكوين يساعد على رفع الأداء للمؤسسة وذلك بنسبة 100% من خلال المؤشر * أن يكون العامل أكثر إحترافية* وذلك بنسبة 44%.

* أكدت النتائج أن التكوين يحفز على التمييز والإبداع في العمل وذلك بنسبة 98% وهذا راجع إلى البرامج المسطرة على اختلاف البرامج والرتب.

* حسب الدراسة في الميدان نجد التكوين يساعد على تعزيز روح التعاون والمشاركة مع زملاء العمل وذلك بنسبة 96%.

* اثبتت النتائج الإحصائية ان نسبة 86% من المبحثين أكدوا وأجابوا بأن التكوين يساعد على تحسين الوضع المادي للعمال.

3- تفسير النتائج على ضوء التساؤل الفرعي الثالث : الذي تمحور حول هل يساعد التكوين على تحقيق الأهداف التنظيمية للعمال والمنظمة.

* اثبتت الدراسة الميدانية والاحصائيات ان التكوين يساعد على تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة وذلك بنسبة 94% فهي تهتم بكيفية التكوين، وتوفير كل ما يلزم للعامل من أجل راحته اثناء فترة تكوينه، وهذا يعزز العلاقة بين العامل والمؤسسة.

* حسب الدراسة الإحصائية التي تقدر بنسبة 86% يساعد التكوين في الزيادة في معدلات الإنتاج من خلال اكتساب العامل للخبرة وتطوير المهارات في الأداء الوظيفي.

* حسب الدراسة الإحصائية نجد بان التكوين يساهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة والتي قدرت بنسبة 92%، وهذا ما يجعلها تقدم كل ما هو جديد من خلال برامج التكوين المعتمدة.

* حسب الدراسة الإحصائية نجد بان التكوين يساهم في استقرار العامل والمؤسسة بنسبة 86%، من خلال الأمان الوظيفي (كالثقة بالنفس والثقة في المؤسسة والإستقرار النفسي للعامل داخل المؤسسة والشعور بعدم التهميش) عنصر فعال في المؤسسة.

* اثبتت الدراسة الإحصائية بان التكوين يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة فنجد بان نسبة 94% من مجتمع العينة اجابوا بنعم لان التكوين يوفر الظروف الملائمة التي يعمل فيها من خلال نتائج العمل ويحسن الأداء الوظيفي.

- بعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلنا إليها وقد أجبنا على الأسئلة الفرعية نجيب بناء على ذلك على السؤال المركزي والمتمثل في هل تؤثر برامج التكوين على الأداء الوظيفي لعمال شركة سونلغاز.

من خلال هذه الدراسة ارتأينا إلى ان التكوين عمود مهم في المؤسسة فهو يعزز قدرات العامل واعطائه ثقة بالنفس ويطور ذاته من خلال ما تقدمه له من خدمات كالترقية وتحسين الأداء، وجعله يبذل ويميز في عمله ويقود ادوار قيادية في المؤسسة، وبالمقابل نجد العامل يقدم كل ابتكاراته وقدراته للمؤسسة وتسهيل عملية الخدمات مما يقرب المواطن من المؤسسة، وتجعله يقضي اموره في اوقات قصيرة.

في الأخير نقول بأن مؤسسة سونلغاز هي مؤسسة خدماتية وليس لديها منافس في السوق إلا أنها تحتل مرتبة عالية من خلال التطور الذي وصلت إليه من التكنولوجية الحديثة.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

من خلال دراستنا لموضوع "برامج تكوين مؤسسة سونلغاز بالطرف وتأثيرها على أدائهم تبين لنا أن التكوين له أهمية كبيرة في بيئة العمل ومرتبطة بشكل كبير بأداء العامل وبما أن التكوين والأداء هما وجهان لعملة واحدة بالنسبة للمؤسسة والعامل فقد توصلت الدراسة في هذا الإطار إلى النتائج العامة التالية:

- إن البرامج التكوينية هي من السياسة التي تقوم عليها المؤسسة وأن العمليات التكوينية إجبارية و عامة للجميع دون استثناء إذ يخضع العامل للتكوين منذ إلتحاقه بالمؤسسة وأن مؤسسة سونلغاز لها مدارس تكوين خاصة بها معايير عالمية تجابه بها التطورات الحديثة في مجال الكهرباء والغاز.

- كما أظهرت النتائج أن الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لرسم وتخطيط البرامج وكيفيات تطبيقها على مستوى مصالحتها تكون بدراسة التطورات الحديثة والتي قد تكون خارج الوطن مما يجعلها تخصص لجان للدراسة خارج الوطن والعمل عليها وهذه اللجان ليست بالضرورة أن تكون من الإطارات.
- إن تسطير برامج تكوين تكون عاى مستوى المديرية الولائية أو منة المديرية العامة مع التنسيق مع باقي الولايات والذي ينطلق من تكوين العامل ضمن نطاق مهامه ثم إلى إطلاع العامل على جميع مصالح المؤسسة يكون تحت إشراف مؤطر.
- من نتائج الدراسة ان الاحتكاك مع المؤطرين والمشرفين يخلق تواصل هادف بين العمال وعلاقات عمل ناجحة متكاملة مما يولد لديهم التفاني والإتقان في العمل.
- الخضوع للتكوين و الزاميته يكسب العامل مهارات مهنية و حياتية جديدة لجعله أكثر تحملا للمسؤولية وأكثر دراية و دقة في إتخاذ القرارات ويقلل من حوادث العمل خاصة لدى التقنيين على مستوى الفرعين الغاز والكهرباء.
- توصلنا من خلال دراستنا إلى أن المؤسسة تعتمد في إعداد هذه البرامج التكوينية على ما يحتاجه العمال كل دون إستثناء مما ولد لديهم الرضاء الوظيفي والشعور بالإنتماء للمؤسسة
- كما إظهرت الدراسة من خلال مقابلة مع رئيسة المصلحة مصلحة التكوين: أنها تعتبر كل احتكاك للعامل برئيس ما أو مصلحة ما يجعله يطور من مهاراته ومعارفه أثناء تأدية مهامه فهو تكوين -تكوين ذاتي- يثمن له ذلك في ملفه.
- من نتائج الدراسة أيضا أن العامل بعد إنقضاء فترة التكوين يتقاضون مبالغ مالية كمنحة مما جعل التكوين كحافز لديهم.

- من النتائج المتوصل إليها أيضا برامج التكوين المطبقة على مستوى المؤسسة ناجحة مئة بالمائة مما يجعل أداء العامل ناجح بنفس نسبة نجاح التكوين ويخول له تغيير منصبه أو يعتلي منصب أعلى و يرقى مثلا: من عون إلى عون تنفيذي.

رابعاً: التوصيات

- لضمان نجاح البرامج والعمليات التكوينية على مستوى المؤسسة لضمان أداء جيد وناجح يعكس نجاح هذه البرامج التكوينية والعمليات التدريبية ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعامل، من خلال دراستنا خرجنا بمجموعة من التوصيات
- الاستمرار في دعم برامج التكوين الحالية، نظرا لفعاليتها مع الحفاظ على نفس الجودة.
- توسيع نطاق التكوين ليشمل عددا أكبر من العمال ،خاصة في المناطق أو الفروع التي لم تستفد بشكل كاف من البرامج الحالية.
- تنويع مواضيع التكوين ،بما يتماشى مع تطور المهارات المطلوبة خاصة في مجالات الرقمنة ،السلامة الصناعية وتسيير الطوارئ.
- تعزيز آليات المتابعة والتقييم بعد التكوين لقياس مدى تطبيق المعارف في بيئة العمل والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين البرامج.
- تشجيع التكوين الذاتي والمستمر من خلال توفير منصات رقمية أو مواد إلكترونية تسمح للعمال بالتعلم في أي وقت.
- مكافأة العمال المتفوقين في التكوين من خلال آليات تحفيز (شهادات، فرص ترقية ، إشراك في مشاريع مهمة) لربط التكوين بالتطور المهني.

- ضمان استمرارية الرضا عبر تنظيم استبيانات دورية لقياس إنطباعات العمال وتوقعاتهم حول برامج التكوين.

خاتمة

خاتمة

يبقى موضوع الموارد البشرية، من أهم قضايا الساعة التي اثيرت حولها نقاشات عديدة، نتيجة الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري، فهو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجحة لتحقيق وضمان استمرارية وتطور أي مؤسسة، لذلك تكون دائمة السعي للإهتمام بعمالها لأنهم الركيزة الأساسية وذلك من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه، ووسيلة بالنسبة للمؤسسة، من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

لقد تأكدنا من خلال دراستنا، ان الإعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من انجح الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات، ومهارات الأفراد، ومن خلال التزايد في احتمالات وفرص نجاحهم، وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة من خلال القيام بالمهام الموكلة على أكمل وجه وهذا على اعتماد برامج للتكوين، حيث يتطلب هذا الإعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان التكوين، نوع التكوين، وظروف التكوين وكذلك استمرارية وتطوير العمليات التكوينية.

اذ نبين من خلال دراستنا بعد التحليل والإستطلاع أن برامج التكوين المعتمدة في مؤسسة سونلغاز هو من سياسة المؤسسة، وله مصلحة خاصة مكرسة للتكوين ومدارس خاصة به.

فهو يلعب دورا محوريا في تعزيز الكفاءة المهنية وتحسين أداء العمال وذلك بشكل خاص لدى فئة التقنيين، كما اظهرت نتائج الدراسة ان التكوين لا يقتصر على نقل المعرفة فقط

بل يساهم كذلك في رفع مستوى الوعي المهني وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل وخارجها.

كما كانت تصريحات العمال وآرائهم عن رضاهم على محتوى وآليات التكوين مما يدل على وجود أرضية صلبة، يمكن البناء عليها لتطوير هذه البرامج وجعلها أكثر فعالية ومواكبة.

انطلاقاً من هذه المخرجات فإن المؤسسة ملزمة بالاستثمار في الرأس المال البشري باعتباره أهم عنصر في نجاح المؤسسة واستمراريتها في مواجهة التحديات التقنية والتنظيمية الحديثة كما تولي أهمية كبرى للتكوين حيث تخصص له خلايا للبحث والتقصي وجزء من رأس المال السنوي وهذا ما يؤكد لنا طرح الإشكال بأن التكوين بمستوياته وبكل أنواعه يؤثر بشكل كبير على أداء العامل داخل المؤسسة وخارجها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

باللغة العربية:

- إين منظور، لسان العرب، ط 3، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1994.
- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر، ط1، 2004.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- اسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان -، 2013.
- برير، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، بيروت، 2011.
- بطرس، نضال متي، تقويم الجوانب السلبية للبرنامج التدريبي، ندوة علمية، بغداد، العراق، 2010.
- حسن حربي، تدريب الموظف، منشورات كودات، الطبعة الثانية، لبنان، 1982.
- حسن رأوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- حسن رأوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

- حنيطي، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011.
- د. عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2011، سوريا.
- دليمي، طارق عبد أحمد، الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، مركز دبيونو لتعليم الفكر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- ربحي مصطفى عليان وحسن احمد المومني، المكتبات والمعلومات والبحث العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2-2009.
- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- سالم مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011.
- سعاد نائق برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- سيد أحمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، 2009/2008.

- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، ط 2، 2010.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الدار الجامعية، طرابلس، ليبيا، 2014.
- طارق عبد أحمد الدليمي، الإشراف التربوي واتجاهاته المعاصرة، مركز دبيونو لتعليم الفكر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.
- طعاني، حسن أحمد، التدريب: مفهومه وفعالياته - بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق، عمان، 2002.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول: تقييم الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة نشر.
- عبد الغفار حنفي، السلوك، التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1117.
- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، 2001.
- عبد الفتاح رأفت السيد، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.

- عبد الله علي، مقياس إدارة الموارد البشرية، محاضرات أقيمت لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، دون ذكر تاريخ النشر.
- العتيبي، خالد بن سعود، التكوين المهني وتنمية الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع، 2015.
- عزأوي نجم، التدريب الإداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- عساف عبد المعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- العقيلي عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار نهاران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- العقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2016.
- عليوة أحمد، تحديد الاحتياجات التدريبية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001.
- قاموس مرشد الطالب، منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.
- القبلاوي، يوسف محمود، دور التدريب في التنمية التربوية، عمان، الأردن، 1986.
- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1-ب-ب، 2009.
- مدحت أحمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2001.

- مصطفى نجيب شأويش، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- منصور أحمد منصور، القوى العاملة -تخطيط وظائفها وتقييم أدائها-، مكتبة غريب، القاهرة، 1116.
- مؤيد سعيد السالم، حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، ط2.
- اليونسكو، المكتب الإقليمي في الدول العربية، دور المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، عمان، الأردن، 1996.

باللغة الأجنبية:

- Dimitri Weiss, Ressources humaines, deuxième edition, edition d'organisation, Paris, 2003.
- Robbin.S and Coulter.M, Management, Pearson Prentice Hall, 2005.

ثانياً: المجلات والمؤتمرات

- ابراهيمي عبد الله، حميد المختار، دور التكوين في تامين وتمنية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.

- درّاجي، محمد، "إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية: الواقع والتحديات"، مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الجزائر، العدد 10، 2019.
- د. عبد الملّيك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 1، 2 نوفمبر 2001.
- د.نعيمة يحيأوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- الشعلان فهد، نحو تقييم مخرجات التدريب، المجلة العربية للتدريب، العدد 10، 2015.
- علي يونساميا وآخرون، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، محلية جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد 1، 2001.
- عيسوي، محمد، أثر برامج التكوين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 5، 2021.
- حمدأوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08، جوان 2012.

باللغة الأجنبية:

- Faulkner, Mike, Management Training, British Journal of Administrative, Issue 42, 2004.
- Hughes.A and Mussnug, K, Effective employee training programs, Training for quality, 1993, vol N°02.

- Mathues.B and Ueno, Quality training: Findings from European survey, The TQM magazine vol 13 n°1, 2001.

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعية

- أبو قفة، هدية، أثر تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية البرامج التدريبية، جامعة آل البيت، 2003.
- أ. مرضي مصطفى، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان: التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - وهران - كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2020.
- باسمة علي حسن أبو سلمية، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2007.
- بن عليّة زبيدة، دور التكوين في تنمية المورد البشري، رسالة ماستر علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013-2014.
- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014.
- حاتم علي رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نأيف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- العيساوي كريم، برنامج تدريبي مقترح للمشرفين التربويين في ضوء كفايات الإدارة، رسالة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1998.

- طرخان، عبد المنعم، أثر برنامج تدريبي للمديرين أثناء الخدمة لمدارس وكالة الغوث في الأردن على تطوير البنى والمفاهيم، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1993.
- عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2011.
- قوادري، صبرينة، التكوين ودوره في تثمين الموارد البشرية: دراسة حالة بمصنع الحليب مستغانم، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014.
- محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003.
- سالم بن بركة براك الفأيدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2008.
- شبلي محمد، عيسو مسعود، فعالية التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة أطروحة ماستر تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة المدية الجزائر، 2016 - 2017.
- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2008/2007.
- فطيس، عادل سليم، تحليل وتقييم البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير، طرق وتقنيات-تقديم-التدريب-لرفع-أداء-الموظفين، على الموقع الإلكتروني <https://batdacademy.com/> تاريخ الاطلاع: 2025/03/26.
- د. أحمد علي، مقال عن أهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين: دليل شامل، الموقع الإلكتروني <https://zamn.app/> : تاريخ الاطلاع: 2025/03/26.
- عثمان بن عفان، مقالات-أفكار لتطوير التدريب: 12 وسيلة لتحسين برامج تدريب الموظفين، 13 يناير 2025، الموقع الإلكتروني <https://bakkah.com> تاريخ الاطلاع: 2025/03/26.

الملاحق

الملحق رقم (01)

عقد التريـص



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الشاذلي بن جديد - الملائمة
Université Chadli Bendjedid - El Tarf
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم علم الاجتماع
Département de Sociologie



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENJEDID

الطارف في:

المرجع رقم:

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بدخول المؤسسة لاجتياز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

حمادي حنان و خلويسي عائشة

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع

- لسان علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: مراجعات تكوين العمال بمؤسسة سوتلغاز بالطارف وتأثيرها على أداؤهم

دراسة ميدانية بمؤسسة: سوتلغاز بالطارف

و ذلك لفترة من 23/03/2025 إلى 09/04/2025 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة أي تبعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

حمادي حنان
خلويسي عائشة



أى

- تمام نسخة الى المؤسسة المستقبلة

- يحتفظ الطالب(ة) بنسخة

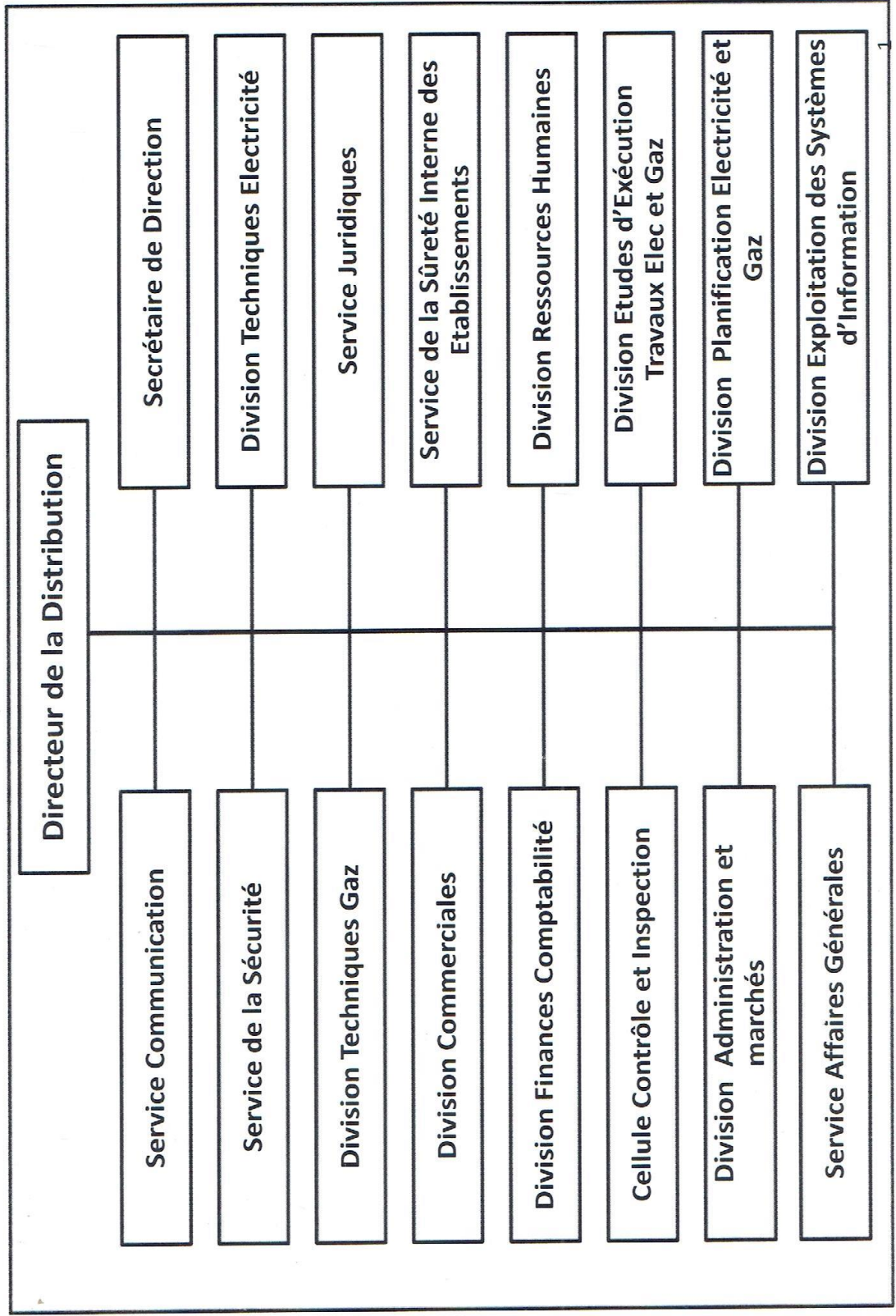
أمبارك غناس

25 جويلية 2025

رئيس قسم
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
رئيسة قسم علم الاجتماع بالتكليف
الدكتورة غلام الحلي فاطمة

الملاحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (03)

نموذج برنامج تكويني



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع

Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Distribution de l'Electricité et du Gaz de Constantine
Direction de Distribution d'El Tarf

مخططات التكوين

نوع التكوين	التكوين المهني المتخصص	تكوين تكيف العامل في المهنة	تكوين داخلي على مستوى المنصب (fmp)
المدة	طويل المدى	من أسبوع إلى أسبوعين	بشكل يومي ومستمر
الفئة المستهدفة	الكهربائي تويج مندوب او ممثل التجاري	كل العمال	كل العمال

أنواع التكوين

***التكوين المهني المتخصص:** هو نشاط يهدف إلى منح العامل أو المقبل على العمل بالمؤسسة تأهيلا مهنيا لتولي منصب عمل محدد. يكون طويل المدى ويخص أكثر فئة العمال "تقني توزيع".

***تكوين تكيف العامل في المهنة:** أو تحسين المستوى وهو نشاط يهدف إلى التكيف المستمر للعامل لتحسين أدائه و تمكينه من مواكبة التطور التقني والتكنولوجي في التحديثات والتطبيقات الجديدة على مستوى الفرعين الكهرباء والغاز، وكذلك في التسيير.

***تكوين داخلي على مستوى منصب العمل:** وهو التدخل المباشر للمسؤولين أو سؤال العامل عنة كيفية العمل و تبادل المعلومات للعمال فيما بينهم.

الملحق رقم (04)

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
بن تروش عماد	أستاذ التعليم العالي	الشاذلي بن جديد الطارف
هامل مهديّة	أستاذ تعليم العالي	الشاذلي بن جديد الطارف
غي فاطمة	أستاذ محاضر -ب-	الشاذلي بن جديد الطارف
مدار هدى	أستاذ محاضر -ب-	الشاذلي بن جديد الطارف
سمية برجم	أستاذ محاضر -ب-	الشاذلي بن جديد الطارف

الملحق رقم (05)

الاستمارة في صورتها الأولية



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم علم اجتماع ماستر 02 (عمل وتنظيم)

ملحق رقم :

استمارة بحث بعنوان:

برامج تكوين العمال بمؤسسة سونلغاز بالطارف وتأثيرها على ادائهم

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالطارف

تحت اشراف الاستاذة:

مرحباوي سارة

من اعداد الطلبة

*حمداوي حنان

*خنوشي عائشة

ملاحظة

في اطار اعداد بحث علمي لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل، يرجى من سيادتكم المحترمة الاجابة على اسئلة الاستمارة بكل موضوعية، علما ان الاجابة على هذه الاسئلة ستكون سرية ولا تستخدم الا لاغراض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : - 25 الى 34 سنة

- 35 سنة الى 44 سنة

- 45 سنة فما فوق

- أخرى تذكر

3 المستوى التعليمي :

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- أخرى تذكر

4- طبيعة الوظيفة :

- تقني

- تقني سامي

- متصرف

- أخرى تذكر

5- كيف تم تعيينك في المنصب الحالي :

- مسابقة

- ترقية

6- هل استفدت من التكوين بعد التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثاني : واقع التكوين

7- ما طبيعة التكوين الذي تتلقاه ؟

- نظري

- ميداني

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

- في أوقات العمل

- خارج أوقات العمل

8- ما هو التكوين الذي تتلقاه ؟

- تكوين بهدف تحسين الأداء

- تكوين بهدف الترقية

- تكوين بهدف الإرشاد

- أخرى تذكر

9- كم من مرة استفدت من التكوين ؟

- مرة واحدة

- مرتان

- أخرى تذكر

10- هل يوجد تكوين مستمر للعمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

11- هل يتم تكوين جميع الموظفين في المؤسسة ؟

نعم لا

12- ما هي معايير الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة ؟

- المؤهل العلمي

- الأقدمية

- حسب طبيعة الوظيفة

13- كيف يتم دراسة احتياجات التكوين للموظفين ؟

.....

14- هل تقوم المؤسسة بتقييم الأول قبل تصميم البرنامج للتكوين ؟

نعم لا

المحور الثالث : تأثير التكوين على أداء العمال

15- هل ترى بأن التكوين يساهم في اكتسابك معارف جديدة ؟

نعم لا

16- هل التكوين يساعدك على اتقان العمل أكثر ؟

نعم لا

17- هل يساعدك التكوين على تجنب الإحباط ؟

نعم لا

18- هل حفرك التكوين على التمييز و الإبداع في عملك ؟

نعم لا

19- هل ساعدك التكوين على تبني أدوار قيادية في عملك ؟

نعم لا

20- هل ساعدك التكوين على الشعور بالإتاء أكثر للمؤسسة ؟

نعم لا

21- هل ساعدك التكوين على تعزيز روح التعاون و المشاركة كع زملاء العمل ؟

نعم لا

22- هل يساعد التكوين على تحسين الوضع المادي للعمال ؟

نعم لا

المحور الرابع : تأثير التكوين على تحقيق الأهداف التنظيمية

23- هل يساعد التكوين على تحسين التواصل بين العامل و المؤسسة ؟

نعم لا

24- هل يساعد التكوين في زيادة معدات الإنتاج ؟

نعم لا

25- هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ؟

نعم لا

26- هل يساهم التكوين بترقية المؤسسة ؟

نعم لا

27- هل يساهم التكوين في استقرار المؤسسة ؟

نعم لا

28- هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع ؟

نعم لا

يمكن إضافة

السؤال المركزي

* هل تؤثر برامج التكوين على الاداء الوظيفي لعمال شركة سونلغاز*
شركة سونلغاز*

الاسئلة الفرعية:

- 1- ماهو واقع برامج التكوين في شركة سونلغاز
- 2- هل تساعد برامج التكوين على تحسين الاداء الوظيفي للعمال
- 3- هل تساعد برامج التكوين على تحقيق الاهداف التنظيمية للعمال والمنظمة

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء التساءلات السابقة يمكن تصميم وصياغة الفرضية الرئيسية الاتية :

1/فرضية رئيسية

تؤثر برامج التكوين على الاداء الوظيفي لعمال شركة سونلغاز

2/الفرضيات الفرعية

الفرضية الاولى :تطبق شركة سونلغاز برامج تدريبية خاصة بموظفيها

الفرضية الثانية :تساعد برامج التكوين على تحسين الاداء الوظيفي للعمال

الفرضية الثالثة :تعمل برامج التكوين على تحقيق الاهداف التنظيمية للعمال
والمنظمة

دليل المقابلة للتحكيم

الرقم	السؤال	مدى وضوح السؤال			مدى ملائمة السؤال			الملاحظة
		واضح	واضح الى حد ما	غير واضح	ملائما	ملائم الى حد ما	غير ملائم	
المحور الاول: البيانات الشخصية								
01	الجنس							
02	السن							
03	المستوى التعليمي							
04	طبيعة الوظيفة							
05	كيف تم تعيينك في المنصب الحالي							
06	هل استفدت من التكوين بعد التحاقك بالمؤسسة							

الرقم	السؤال	مدى وضوح السؤال			مدى ملائمة السؤال		الملاحظة
		واضح الى حد ما	واضح غير واضح	ملائما	ملائم الى حد ما		

المحور الثاني: واقع التكوين

01	ما طبيعة التكوين الذي تلقاه						
02	ما هو التكوين الذي تلقاه						
03	كم من مرة استفدت من التكوين						
04	هل يوجد تكوين مستمر للعمال داخل المؤسسة						
05	هل يتم تكوين جميع الموظفين في المؤسسة						
06	ما هي معايير الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة						
07	كيف يتم دراسة احتياجات التكوين للموظفين						
08	هل تقوم المؤسسة بتقييم الاول قبل تصميم البرنامج						

الملاحظة	مدى ملائمة السؤال		مدى وضوح السؤال			السؤال	الرقم
	ملائم الى حد ما	ملائما	واضح الى حد ما	واضح الى حد ما	غير واضح		

المحور الرابع: تأثير التكوين على تحقيق الاهداف التنظيمية

						هل يساعد التكوين على تحسين التواصل بين العامل ة المؤسسة	01
						هل يساعد التكوين في زيادة معدات الانتاج	02
						هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة	03
						هل يساهم التكوين بترقية المؤسسة	04
						هل يساهم التكوين في استقرار المؤسسة	05
						هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع	06

الملحق رقم (06)

الاستمارة في صورتها النهائية



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL TARI

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL TARI

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان برامج تكوين العمال بمؤسسة سونلغاز الطارف وتأثيرها على أداء العمال لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتمثل في مجموعة من عبارات حول بعض الأمور التي تخصكم نرجو منكم الإجابة بكل شفافية وموضوعية بوضع علامة (X) أمام العبارة مع التعليل علي الإجابة التي تتناسب مع موقفك وسيحظي هذا الموضوع بكل سرية، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي شاكرتان لكم لتعاونكم معنا. وللتعبير عن رأيك ضع علامة (X) في المكان المناسب.

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : - 25 الى أقل من 34 سنة

- 35 سنة الى أقل من 44 سنة

- 45 سنة فما فوق

3 المستوى التعليمي :

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

- أخرى تذكر

4- طبيعة الوظيفة :

- تقني

- تقني سامي

- متصرف

- أخرى تذكر

5- الخبرة المهنية:

- من سنة إلى 5 سنوات

- من 5 سنوات فما فوق

6- كيف تم تعيينك في المنصب الحالي :

- مسابقة

- ترقية

- أخرى تذكر

المحور الثاني : واقع التكوين

7- هل استفدت من التكوين بعد إلتحاقك بالمؤسسة ؟

لا

نعم

8- ما طبيعة التكوين الذي تتلقاه ؟

- نظري

- ميداني

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

- في أوقات العمل

- خارج أوقات العمل

9- ما طبيعة الأهداف المحددة لهذا التكوين ؟

- تكوين بهدف تحسين الأداء

- تكوين بهدف الترقية

- تكوين بهدف الإرشاد

- - أخرى تذكر

10- كم من مرة استفدت من التكوين ؟

- مرة واحدة

- مرتان

- أخرى تذكر

11- هل يوجد تكوين مستمر للعمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

12- هل يتم تكوين جميع الموظفين في المؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة الاجابة ب لا ماهي الفئة المعنية بالتكوين ؟

.....

13- ما هي معايير الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة ؟

- المؤهل العلمي

- الأقدمية

- حسب طبيعة الوظيفة

14- كيف يتم دراسة احتياجات التكوين للموظفين ؟

15- هل تقوم المؤسسة بتقييم الأداء قبل تصميم البرنامج للتكوين ؟

لا

نعم

المحور الثالث : تأثير التكوين على أداء العمال

16- هل ترى بأن التكوين يساهم في اكتسابك معارف جديدة ؟

لا

نعم

17- هل التكوين يساعدك على إتقان العمل أكثر ؟

لا

نعم

18- هل يساعدك التكوين على رفع الأداء بالمؤسسة ؟

لا

نعم

في حالة الإجابة بـ نعم ما هي مؤشرات ذلك ؟

- أصبحت تنجز المهام بأقل أخطاء

- أصبحت أكثر تحملاً للمسؤوليات العمل

- أكثر احترافية في معالجة الأمور

- اخري تذكر

19- هل حفزك التكوين على التمييز و الإبداع في عملك ؟

لا

نعم

- في حالة الاجابة بنعم اشرح ذلك

20- هل ساعدك التكوين على تبني أدوار قيادية في عملك ؟

لا

نعم

21- هل ساعدك التكوين على تعزيز روح التعاون و المشاركة كع زملاء العمل ؟

لا

نعم

22- هل يساعد التكوين على تحسين الوضع المادي للعمال ؟

لا

نعم

المحور الرابع : تأثير التكوين على تحقيق الأهداف التنظيمية

23- هل يساعد التكوين على تحسين التواصل بين العامل والمؤسسة ؟

نعم لا

24- هل يساعد التكوين في زيادة معدلات الإنتاج ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم اشرح ذلك

25- هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم اشرح ذلك

26- هل يساهم التكوين في استقرار العامل والمؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم اشرح ذلك

27- هل يساهم التكوين في ترقية المؤسسة ؟

.....

28- هل يساهم التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل والمؤسسة؟

نعم لا

اشرح ذلك