



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم اجتماع



عنوان المذكرة

دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية - بمصنع الجبس لوراس بلا تر أولاد جلال -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص إدارة والعمل

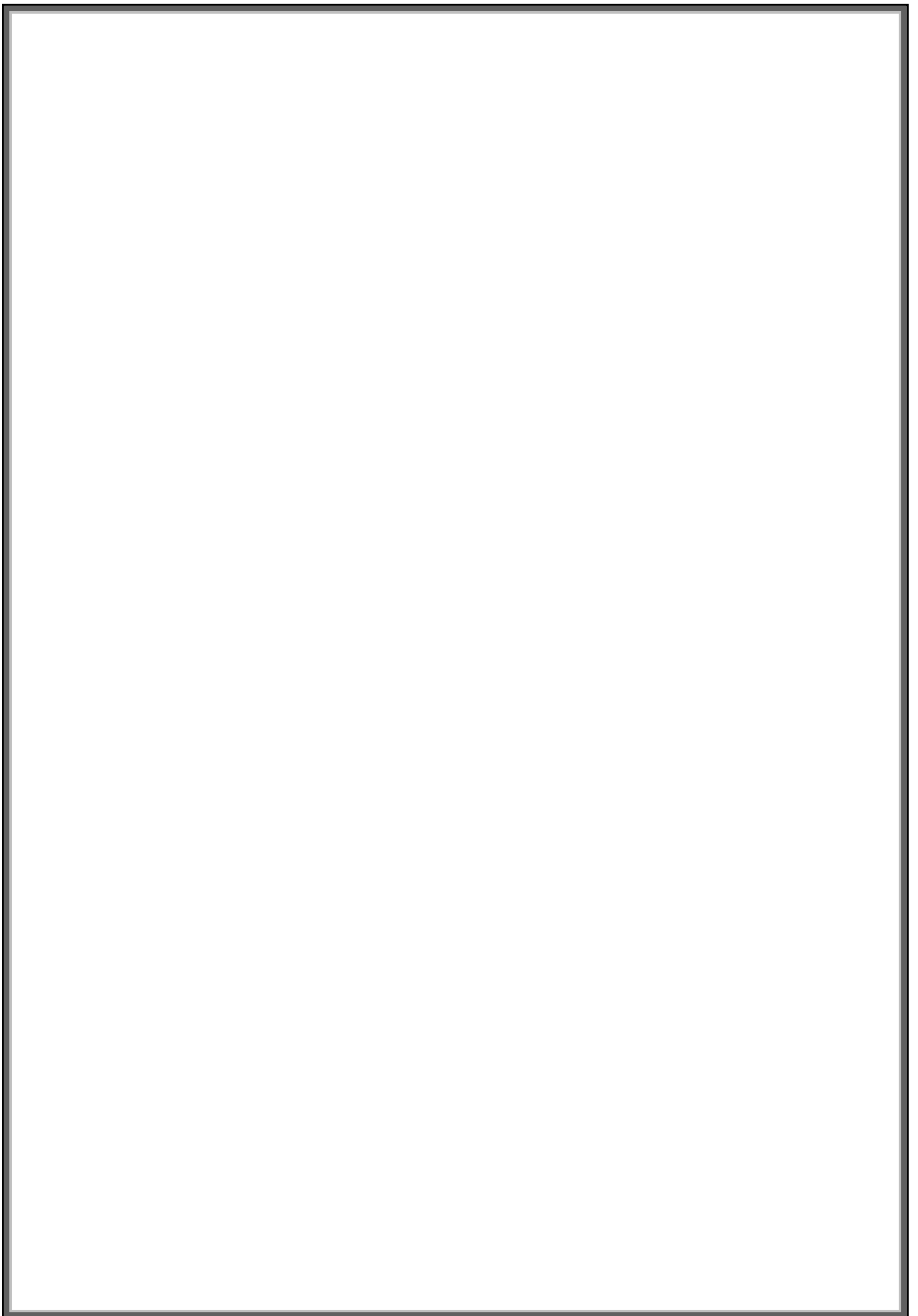
إشراف:

بروفيسور عرعور مليكة

إعداد الطالب:

مرعود سمير

الموسم الجامعي: 2018/2017



رب اشرح لي صدري، ويسر لي أمري وأحلل  
عقدة من لساني يفقه قولي، بسم الله الفتاح  
اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، وأنت  
تجعل الحزن متى شئت سهلاً، يا أرحم الراحمين.

## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع ويسر لنا طريقه، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله وعلى اله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.  
أما بعد:

انطلاقا من قوله صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فهذا خير مكان يعترف فيه بالفضل لذويه، لذا لا يسعنا بعد إكمالنا لهذه الدراسة العلمية إلا أن أتقدم بأرقى وأسمى عبارات الشكر والامتنان العظيم إلى من يقول فيه الشاعر:

" قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسولا ""

واتقدم بعبارات الشكر والتقدير لأستاذتي الدكتورة الفاضلة عرعور مليكة التي كانت نعم

السند في توجيهاتها لي في إنجاز هذا العمل جعلها الله في ميزان حسناتها فشكرا لك،

ووفقك الله لمزيد من النجاح والتألق.

كما أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى كل من مد لي يد العون في إنجاز هاته الدراسة وأسهم معنا في إخراجها.

كما يسرني أن أوجه أسمى عبارات وآيات الشكر والعرفان إلى أساتذتنا الكرام الذين درسونا طيلة الخمس سنوات على إرشاداتهم وتوجيههم فجزآهم الله كل خير.

و قبل وبعد فالشكر لله والله الحمد في الأول والأخير.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"" قل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنون "" صدق الله العظيم  
الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى  
اله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من سهروا الليالي وأحسنوا تربيتي وتعليمي إلى من بكت عيونهم  
من أجل سعادتي وفرحي ، إلى من يأملون فيا خيرا عند كبيرهم والداي العزيزين مفتاح  
وحدة.

أهداهما الله الصحة والعافية وأطال في عمرهما  
إلى جميع إخوتي وأخواتي وكل أفراد أسرتي الكريمة(أشرف ، مروة، محمد، شافية،  
صالح، سمراء،الخير)  
و أخص بالذكر خالتي صبرينة سندي حفظها الله ورعاها وسدد خطاها  
إلى جميع الأهل والأقارب مصدر فخري واعتزازي وأخوالي

وإلى أعز أصدقائي ورفقاء دربي الذين كانوا سندي منذ بداية مشواري:  
، بوخبلة محمد بوضياف، ناصر بوخبلة، رياض بن زطة ، خير الدين بوخبلة ،طارق  
بوكشريدة،أمين بن زطة، زياد نايلي ، منير بن زطة، عادل بن زطة، ناصر قنفود، ،  
كريم بن زطة ، عبد اللطيف،عبد الحليم، جودي ،حمزة حفرة، ....  
إلى كل من عايش مشواري الجامعي  
وأخص بالذكر رمز التحدي والإرادة العيد باسي وفقه الله

، سليم جنيدي، يحي بوطي، عبد الحق بوذن .  
، خالد ناصري ، يونس ، حسان حفطاري، وليد، إسلام، فارس بوذن، السعيد بوذن، عصام  
لبزة ، وأخص بالذكر أخوتي وأعز ما لدي الدين حفرة صلاح الدين ومحمد الرشيد  
القص اللذان كان نعم الصديقان وكانو معي في الفرح والحزن.  
إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع وإلى كل من وسعه قلبي وغفل عنه

قلمي

أهديكم جميعا ثمرة جهدي سائلا المولى عز وجل ان يتقبله ويجعله في ميزان  
حسناتي .

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية" إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

### **أهداف الدراسة:**

-تكمّن أهمية الدراسة في التعرف على كيفية تعامل المؤسسة مع مواردها البشرية وتطبيقها لبرنامج تكوين ناجح بهدف الحصول على أداء يرقى للمستوى المطلوب.  
-التعرف على مدى وعي المؤسسة والعامل بأهمية التكوين وهل يلقى نفس الاهتمام من كلى الطرفين .

-معرفة دور المهارات المكتسبة في تحسين الأداء.

-معرفة دور أي مؤسسة في توجيه وقيامها ببرامج تكوينية .

-معرفة دور المعارف المكتسبة في تحسين سلوك العاملين.

### **المنهج المستخدم في الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** تم الاعتماد على المسح الشامل لمجتمع البحث والمقدر ب: 35 عاملا تلقوا تكويننا خلال مساره المهنى في المؤسسة.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان والتي تم تقسيمها إلى جزئين ،احتوى الجزء الأول على البيانات العامة للمبحوثين أما الجزء الثاني فقد احتوى محورين جسدت فيهما الفرضيات الفرعية للدراسة .

وبعد تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن للمعارف العلمية المكتسبة بالتكوين دور في تحسين سلوكات العاملين بالمؤسسة .

-أن للمهارات الجديدة المكتسبة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

-أن للمستوى التعليمي تأثير على استعاب العاملين مضمون البرنامج التكويني وما يتضمنه من معارف ومهارات جديدة.

Study summary in english:

This study dealt with the topic "The role of training in improving the performance of employees in the Algerian institution"

The problem of the study: How the contribution of the composition in improving the performance of employees in the Algerian institution.

Objectives of the study:

-The importance of the study in identifying how the institution deals with its human resources and applying it to a successful training program in order to achieve performance that meets the required level.

-To know the extent of awareness of the institution and the factor of the importance of the composition and whether it receives the same attention from both parties.

-Knowing the role of skills acquired in improving performance.

-Know the role of any institution in directing and carrying out training programs.

-Knowledge of the role of knowledge gained in improving employee behavior.

Method used in the study:

The descriptive analytical approach was used.

The study population: Based on the comprehensive survey of the research community estimated at: 35 workers who received training during their career in the institution.

In this study, data were collected on a questionnaire form that was divided into two parts. The first part contained the general data of the respondents, while the second part contained two axes that contained the sub-hypotheses of the study.

After the data was released, presented, analyzed and discussed, the study reached the following results:



-The scientific knowledge acquired through training has a role in improving the behavior of the employees of the institution.

-New skills acquired have a role in improving the performance of the employees of the institution.

-The level of education impact on the absorption of employees content of the training program and the implications of the new skills and knowledge.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
8-6	1-الإشكالية
8	2-أسباب اختيار الموضوع
9	3-أهداف وأهمية الدراسة
10-9	4-المفاهيم الإجرائية للدراسة
10	5-فرضيات الدراسة
12-10	6-مجالات الدراسة
13-12	7-المنهج المستخدم في الدراسة

16-13	8-أدوات جمع البيانات
25-16	9-مجتمع وعينة الدراسة
	<b>الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة في التراث المعرفي السوسولوجي</b>
	1/التكوين في التراث المعرفي السوسولوجي
27	تمهيد
30-27	1-1/ تعريف التكوين
31-30	1-2/ مبادئ عملية التكوين
35-32	1-3/ أنواع التكوين
37-35	1-4/ خصائص عملية التكوين
39-37	1-5/ طرق عملية التكوين
43-40	1-6/ أهمية وأهداف عملية التكوين
43	1-7/ تحديد الاحتياجات التكوينية
43	1-7-1/ تعريف الاحتياجات التكوينية
44	1-7-2/ أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية
45-44	1-7-3/ أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية
47-46	1-7-4/ إختيار المكونين

47	8-1/تصميم الدورات التكوينية
48-47	1-8-1/تحديد اهداف البرنامج التكويني
50-48	2-8-1/تنفيذ البرنامج التكويني
51-50	9-1:/معوقات عملية التكوين
52	2/دراسة نظرية لأداء الموارد البشرية
54-52	1-2/تعريف أداء الموارد البشرية
56-54	2-2/أهمية الأداء
58-56	3-2/العوامل المؤثرة في الأداء
58	4-2/محددات الأداء
59	5-2/أنواع الأداء
60	6-2/مكونات الأداء
61-60	7-2/أساليب قياس الأداء
62-61	8-2/معوقات الأداء
62	9-2/تقييم أداء الموارد البشرية
63-62	1-9-2/تعريف تقييم الأداء
65-63	2-9-2/أهمية وأهداف عملية تقييم العاملين

66-65	2-9-3/عناصر نظام التقييم
66	2-9-3/أسس تقييم الأداء
67-66	2-9-4/معايير تقييم الأداء
71-68	2-9-5/طرق عملية تقييم الأداء
71	2-10/نتائج ومقومات نجاح عملية تقييم الأداء
72-71	2-10-1/نتائج تقييم الأداء
72376	2-10-2/علنية أو سرية نتائج تقييم الأداء
76-74	2-10-3/مناقشة نتائج تقييم الأداء
88-76	2-10-4/طرق تحسين أداء العاملين
79-78	2-11/علاقة التكوين بتحسين أداء الموارد البشرية
	الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
82	تمهيد
82	1-عرض وتحليل البيانات الميدانية
93-82	2-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
104-93	3-النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
108-104	4-نتائج الدراسة

110-109	خاتمة
115-111	قائمة المراجع
	الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
21	الجدول رقم ( 01 ) يوضح المجال البشري للدراسة
17	الجدول رقم ( 02 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس
18	الجدول رقم ( 03 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن
20	الجدول رقم ( 04 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.
21	الجدول رقم ( 05 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة.
23	الجدول رقم ( 06 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب نوع الرتبة داخل المؤسسة.
42	الجدول رقم ( 07 ) :يوضح توزيع مجتمع البحث عدد الدورات التكوينية
83	الجدول رقم ( 08 ) يوضح مساهمة المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في فهم العمل؟
84	الجدول رقم ( 09 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في اتقان العمل ؟
85	الجدول رقم ( 10 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تحسين سرعة إنجاز

	العمل ؟
86	الجدول رقم ( 11 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في خلق التعاون في انجاز العمل مع الزملاء
87	الجدول رقم ( 12 ) يوضح القدرة على حل المشاكل المهنية
88	الجدول رقم ( 13 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تطوير المهارات الاتصالية
90	الجدول رقم ( 14 ) يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحديد الاهتمام بالعمل؟
09	الجدول رقم ( 15 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في توضيح رؤية العامل لمهام العمل
92	الجدول رقم ( 16 ) يوضح مساهمة المعرفة الجديدة في الانضباط في العمل
94	الجدول رقم ( 17 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في رفع القدرة الانتاجية
95	الجدول رقم ( 18 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تقليل الأخطاء المهنية
97	الجدول رقم ( 19 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل
97	الجدول رقم ( 20 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في الالمام بطبيعة العمل.
98	الجدول رقم ( 21 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تحسين استخدام آلات العمل.
100	الجدول رقم ( 22 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تنظيم العمل
101	الجدول رقم ( 23 ) يوضح القدرة على السيطرة على العمل

103	الجدول رقم (24) يوضح القدرة على مواجهة ضغوط العمل
-----	---

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
42	الشكل رقم ( 01 ) يوضح المجال البشري للدراسة
17	الشكل رقم ( 02 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس
19	الشكل رقم ( 03 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن
20	الشكل رقم ( 04 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.
22	الشكل رقم ( 05 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة.
23	الشكل رقم ( 06 ) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب نوع الرتبة داخل المؤسسة.
24	الشكل رقم ( 07 ) :يوضح توزيع مجتمع البحث عدد الدورات التكوينية
83	الشكل رقم ( 08 ) يوضح مساهمة المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في فهم العمل؟
84	الشكل رقم ( 09 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في اتقان العمل ؟
85	الشكل رقم ( 10 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تحسين سرعة إنجاز العمل ؟
86	الشكل رقم ( 11 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في خلق التعاون في انجاز العمل مع الزملاء



88	الشكل رقم ( 12 ) يوضح القدرة على حل الشاكل المهنية
88	الشكل رقم ( 13 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تطوير المهارات الاتصالية
90	الشكل رقم ( 14 ) يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحديد الاهتمام بالعمل؟
91	الشكل رقم ( 15 ) يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في توضيح رؤية العامل لمهام العمل
92	الشكل رقم ( 16 ) يوضح مساهمة المعرف الجديدة في الانضباط في العمل
94	الشكل رقم ( 17 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في رفع القدرة الانتاجية
95	الشكل رقم ( 18 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تقليل الأخطاء المهنية
97	الشكل رقم ( 19 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل
98	الشكل رقم ( 20 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في الالمام بطبيعة العمل.
99	الشكل رقم ( 21 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تحسين استخدام أدوات العمل.
100	الشكل رقم ( 22 ) يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تنظيم العمل
102	الشكل رقم ( 23 ) يوضح القدرة على السيطرة على العمل
103	الشكل رقم ( 24 ) يوضح القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

## مقدمة:

تنشأ أي مؤسسة عموماً من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة مهما اختلف نشاطها فنجاحها يعتمد على القدرة التي تتمتع بها في إيجاد التوليفة المناسبة بين أصولها المادية والبشرية من جهة وحسن تسييرها من جهة أخرى، فالمورد البشري يعتبر عنصر مهم داخل أي مؤسسة فمهم تطورت الآلات وغزت التكنولوجيا الحديثة المؤسسات يبقى الفرد ذو أهمية فله دور منفرد بما يمتلكه من مميزات وقدرات فكرية وإبداعية فأصبح لزاماً على المؤسسة الاستثمار في موردها البشري حتى تتمكن من مواجهة التحديات والمنافسات الخارجية والداخلية.

يعد التكوين أحد العمليات المهمة في تنمية المورد البشري، حيث يعتبر من أولويات دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، بإعتبار التكوين الوسيلة المثلى لأي مؤسسة لتكوين جهاز إداري يتمتع بالكفاءة والأداء الجيد وتحسين الخدمات المقدمة، فالتكوين في العصر الحالي يعتبر موضوع لا تتجاهله أي إدارة لارتباطه بشكل كبير بالمورد البشري وتنميته ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة وجب الإستثمار فيه إنطلاقاً من الكفاءات المسيرة والإطارات المشرفة إلى الأفراد العاملين، حيث أن نجاح عملية التكوين يعتمد بصفة كبيرة على المسيرين داخل المؤسسة وحسن قيامهم وتنفيذهم لمختلف البرامج التكوينية من خلال الطرق المنتهجة، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والمعارف المتجددة عن طبيعة العمل الموكولة لهم وحسن تطوير سلوكياتهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستو أدائهم .

يعتبر التكوين من أهم العوامل المنتهجة من طرف المؤسسة من أجل الاستثمار الفعال في المورد البشري والرفع من مستواه وقدرته ومسايرة التقدم التكنولوجي وتحسين مردوده، فالتكون نشاط ضروري ومستمر من أجل شغل الفرد عمل معين يتم إعداده وتهيئته للقيام به والتعريف بالعمل المسند إليه، حيث يعتمد التكوين على مبدأ الديناميكية من حيث انه يتعامل مع متغيرات عديدة داخل المؤسسة وخارجها فالفرد المتكون عرضة

لتغيير في عاداته وسلوكاته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في ظروف العمل وتقنياته، فيصبح لدى الفرد دافعية للأداء وحسن استيعاب الأدوار داخل المؤسسة، كذلك يزيد من قدرة العامل على حل المشاكل داخل بيئة العمل، كل هذا يؤدي بالعامل إلى تحسين مستواه مما يؤهله لترقيات المهنية والاجتماعية، ومن أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الفعالية والاستقرار وذلك عن طرق التكوين حيث يتم وضع برامج خاصة ويتم تنفيذها عن طريق مكونين يتمتعون بالقدرات التعليمية والتكوينية ونقل المعلومات للآخرين وكذلك المهارات القيادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه لضمان نجاح البرنامج التكويني وحصول تغيير فعلي في أداء الفرد وتحسين مستواه على مختلف الأصعدة لضمان قيامه بمهامه بصفة جيدة تعكس المستوى التنظيمي للمؤسسة وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الذي يعتر سمة النجاح وتسعى أي مؤسسة اقتصادية في تحقيقه.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة السوسولوجية المعنونة " بدور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية " فقد قسمت حطتها إلى ثلاث فصول أساسية، حيث تضمن الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، التي تؤطر البحث وتضع الفواصل المعرفية والميدانية لأجل تحليل سوسولوجي مكتمل، أما الفصل الثاني فتم عرض فيه مفاهيم الدراسة الأساسية في التراث المعرفي السوسولوجي وأبعادها ومؤثراتها التي سيتم الاستدلال على العلاقة التصورية بين المتغيرين أي التكوين وأداء العاملين في الواقع الميداني من خلال استخدام أدوات منهجية مناسبة للموضوع، أما الفصل الثالث والأخير فقد ناقش نتائج الدراسة بعد تفريغها وتبويبها في جداول بسيطة

# الإطار النظري للدراسة

# الفصل الأول:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

## 1 إشكالية الدراسة :

شهد العالم تطورات وتحولات كبيرة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية ,وارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالها ونشاطها ترتب عنه زيادة المنافسة بين هذه الأخيرة وأصبح العنصر البشري محور اهتمامها كونه المحرك الأساسي لعجلة التنمية والحراك الاقتصادي ونجاح أي مؤسسة مرتبط في كيفية استغلالها لطاقتها البشرية التي تمتلكها نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي من منطلق أن للعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها ,كما انه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتسم بالحركية وعدم الثبات وعدم الاستقرار وهو الذي بفضلها تكون المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وعليه فان من أجل التسيير الحسن للمؤسسة عموما والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية حيث جعل هذا الوضع العديد المؤسسات الجزائرية تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية هذا المورد البشري لتحقيق استراتيجيات المؤسسة وذلك يكون بالتركيز على إكساب الموارد البشرية المؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم بواسطة توفير التكوين لأجل تحسين أداء المورد البشري ,والعمل على تكوين عمالها سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

إن تكوين العمالة في المؤسسة دليل على سمة النجاح في هذا العصر ،حيث يترتب عنه تطورا سريعا ومتلاحقا في مختلف الميادين ,ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين عامليه وتحسين وزيادة كفاءتهم وذلك للقناعة أن التكوين هو احد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف والسلوكيات والمهارات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم وهو ما يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل التكاليف والجهد ,ولذلك أصبح الاهتمام بعملية التكوين في

مختلف المؤسسات أمرا مهما في السنوات الأخيرة، حيث أقر المسؤولين فيها بأهمية التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية العاملين وبالتالي التأثير الإيجابي في أداء المؤسسة.

تعتبر عملية التكوين عملية تغيير جزئي في البناء المعرفي والفكري للعامل ومن ثم التأثير الفعال على مردودية العامل وهي بالتالي ضرورة للمحافظة على العمل بكفاءة عالية حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين وتحسين نوعية العمل وجودته كذلك يؤدي التكوين إلى استقرار العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين رؤسائهم وزيادة انتمائهم لمؤسستهم ورفع معنوياتهم في ما يجب القيام به، يساعد التكوين على تجديد معارف العاملين عن طريق المحاضرات والدروس النظرية وحلقات النقاش الجماعي وبالتالي يساعد العامل على إلمامه بجميع ما يخص العمل في المؤسسة ورفع الإنتاجية في الأداء هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التكوين يرفع من القدرات العقلية والاجتماعية والثقافية للعامل حيث يصبح العامل يتمتع بقدرة على التصرف وإتقان العمل المنجز داخل المؤسسة إضافة إلى الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة وتحسين تعامله مع بقية زملائه وتكوين ثقافة تنظيمية يكتسبها الفرد، حيث يرفع التكوين من مهارات الفرد الذي يؤدي إلى رفع دافعية الفرد في أداء الأعمال حيث يصبح الفرد يتمتع بالمهارات القيادية والقدرة على التحكم في عمله داخل المنظمة كل هذه المهارات تساعد على زيادة في وتيرة الأداء، ويكتسب الفرد المهارات الفنية من خلال تكوينه على أحدث الوسائل المستخدمة في العصر الحالي، ومنه فإن تعرض المورد البشري للتكوين كافي ينعكس ذلك على الأداء الذي يقدمه داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا كون أن الأداء هو الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة.

مما سبق فإن التكوين هو آلية المؤسسة بكونه مفهوما واسعا ومتطورا يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، كما أن الأداء يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف

مع البيئة المحيطة ولذلك أصبح لزاما على أي مؤسسة متابعة أداء عاملها وتقويمه، حيث أن أداء العاملين وانجاز أعمالهم أصبح مرتبط بإستراتيجية المؤسسة المتبعة في عملية التكوين فانجاز الفرد لعمله بصفة جيدة يوضح مدى رفع مهاراته من خلال عملية التكوين، حيث أن كل مؤسسة أصبح يتركز اهتمامها على أداء عاملها لأن تحقيق أهدافها أصبح مرتبط بأداء موردها البشري. وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة الناجحة هي التي تهتم بعملية تكوين عاملها والعمل على رفع كفاءتهم للتكيف مع جميع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-كيف يسهم التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي كالتالي:

- كيف تساهم المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في تحسين سلوكات العاملين في قيامه بالعمل المنوط به في المؤسسة الجزائرية؟

- كيف تساهم اكتساب الفرد مهارات جديدة في تحسين سلوكات العاملين في قيامه بالعمل المنوط به في المؤسسة الجزائرية؟

## 2-أسباب إختيار الموضوع:

نشئت هذه الدراسة السوسولوجية من توافر عدة أسباب تفاعلت فيما بينها ومكنت من تشكل الموضوع على المستوى المعرفي وأخذ موقعه على المستوى التطبيقي، وأهم هذه الأسباب مايلي:

- الرغبة في التعرف والتعمق أكثر في هذا الموضوع باعتباره جزء مهم من التكوين المعرفي وإدراكا مني بقيمة التكوين المعرفي والمهاراتي للعاملين في ممارسة العمل.

- وقع اختياري على هذا الموضوع للأهمية البالغة التي يلعبها التكوين في تحسين أداء العاملين.



- الوقوف على مدى تحسين التكوين أداء العاملين من خلال برامج التكوينية.

### 3-أهمية وأهداف الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على كيفية تعامل المؤسسة مع مواردها البشرية وتطبيقها لبرنامج تكوين ناجح بهدف الحصول على أداء يرقى للمستوى المطلوب.

- التعرف على مدى وعي المؤسسة والعامل بأهمية التكوين وهل يلقى نفس الاهتمام من كلى الطرفين .

- معرفة دور المهارات المكتسبة في تحسين الأداء والضرورية له في اختلاف المهن والأعمال الموكلة للعامل في المؤسسة الجزائرية.

- معرفة دور أي مؤسسة في توجيه وقيامها ببرامج تكوينية من خلال كسب العامل لمعرفة علمية جديدة ودور المعارف المكتسبة في تحسين سلوك العاملين.

- التعرف على أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة والعامل وقدرته في تطوير معارف المورد البشري والرفع من مهاراته.

### 4-المفاهيم الإجرائية للدراسة:

4-1 التكوين:يعتبر التكوين هو تنمية وتجديد وإضافة معارف جديدة للمتكون بهدف رفع كفاءته وتحسين أدائه والمساهمة في رفع إنتاجية الفرد،كما إن التكوين يضيف مهارات وسلوكات جديدة حسب نوعية العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة.

4-2 الأداء: وهو قيام الفرد بعمل محدد بتوجيه من رئيس عمله ،حيث ينجز هذا العمل طبقا لقوانين منظمة له،حيث يتلقى العامل مقابل تأديته لعمل معين،كذلك يعتبر الأداء جهد يبذله الفرد خلال وظيفة ما.

3-4 المهارات: وهي التمكن من القيام بمهمة ما وبكيفية محددة وتكون بسرعة ودقة في التنفيذ وقد تختلف المهارات حسب طريقة اكتسابها فهناك مهارات تكتسب بالفطرة ومهارات تكتسب بالتجربة والتمرس والتكوين .

4-4 المعارف: هي مجموعة المعلومات التي اكتسبها الفرد خلال حياته وفي مختلف نشاطاته المختلفة، أو تم إكسابه له بواسطة برنامج محدد .

### 5-فرضيات الدراسة:

تعد الفرضيات الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية:

-يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية .

الفرضيات الفرعية:

-تساهم المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في تحسين سلوكات العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

-تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها الفرد في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الجزائرية.

### 6-مجالات الدراسة:

يتفق الكثير من الباحثين على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية، وهي المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني، نقصد بالمجال المكاني وهو المكان الذي تجرى فيه الدراسة، أما المجال البشري وه مجتمع الدراسة أي الافراد الذين أجريت عليهم الدراسة، في حين يشير المجال الزمني للدراسة المدة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة، أي منذ بداية الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية.

**6-1 المجال المكاني للدراسة:**

تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الصناعية لوراس بلاتر لصنع الجبس ،حيث تقع بطريق حاسي السيدة أولاد جلال ولاية بسكرة ، وتأسست سنة 2013، تتمتع بالاستقلال المالي، حيث يعود اختيار موقعها الجغرافي إلى تميز هذه المنطقة توفر على المادة الخام الأولية بكثرة وتعتبر كذلك منطقة صناعية لكثرة المؤسسات بها ،.ويقدر عدد عمال هذه المؤسسة بستة وأربعون ( 46 ) عامل موزعين على مختلف الوظائف حسب الهيكل التنظيمي لها.

**6-2 المجال الزمني للدراسة:**

بدأت هذه الدراسة من مجالها النظري الذي يعتبر نقطة بدايتها، وبعد ضبط عنوان الدراسة والموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية في بداية شهر سبتمبر بدأت بجمع المراجع والمصادر الضرورية للدراسة، وبعد تحديد اشكالية الدراسة وضبطها والانتها من الجانب النظري وتصحيحه.

في بداية شهر افريل تم البدء مع الأساتذة المشرفة في بناء استمارة الاستبيان وضبطها، وبعد تصميمها تم توزيعها على الأساتذة المحكمين في النصف الثاني من شهر أفريل، بعده تم استرجاعها وتصحيح ماتم تدوينه من ملاحظات من طرف الأساتذة .

وفي أواخر شهر أفريل تم توزيع الاستمارات على المبحوثين عن طريق المسح الشامل .

**6-3 المجال البشري للدراسة:**

مجال الدراسة مثل المجتمع الذي تمت عليه دراستنا ،وهو عمال مصنع الجبس لوراس بلاتر، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الدائمين بالمؤسسة مصنفيين حسب رتبهم التالية:

الجدول رقم 01: يوضح المجال البشري للدراسة .

الجنس	الرتبة المهنية	الذكور	الإناث
مهندس		05	00
أعوان الإدارة		06	00
عون أمن		05	00
عامل مهني		25	00
عامل ميكانيكي		05	00
المجموع		46	00

#### 7- المنهج المستخدم في الدراسة:

عادة ما يعتمد الباحث طريقة معينة أو منهج محدد من أجل الوصول إلى الحقائق والمعلومات التي تخص بحثه، ومنه: "فمنهج البحث هو الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة".<sup>1</sup>

وعليه فإن هذه الدراسة السوسيولوجية في مجال التنظيم والعمل اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي:

وقد عرفه محمد الغريب<sup>2</sup> بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات<sup>2</sup>، معتمداً على أهم آلية فيه وهي الوصف، وتم اللجوء إلى هذا المنهج

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص35.

<sup>2</sup> - محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج والجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة 1987 ص77.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والتي هدفها التعرف على دور التكوين والعملية التكوينية في تحسين أداء العمال، وما فائدة البرنامج التكويني الذي يتعرض له العامل داخل المؤسسة، كذلك التعرف على الإضافات التي كسبها العاملين في مختلف الجوانب المحيطة بظروف العمل سواء الفكرية أو التنظيمية.

ومن خلال هدف دراستنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفاً مجملاً ومن ثم التعبير عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتيجة أو هدف الدراسة المؤطر .

#### 8- أدوات جمع البيانات:

هي وسائل منهجية يلجأ إليها الباحث لاستقراء الواقع واستنتاج موضوع فيه من خلال مؤشرات أبعاده، وأهم تلك الأدوات التي تم استخدامها كالآتي:

#### 8-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة احد الأدوات البحث العلمي التي تجمع بواسطتها المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفروض، وهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط، أو وصفه وتحليله<sup>1</sup>. فالملاحظة هي عملية انتباه العقل لظاهرة معينة قصد البحث في أسباب وحدثها والعمل على تفسيرها .

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الملاحظة أساس أي بحث علمي لأنها الاداة التي تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبحوث وتسجيل ما يراه ومحاولة تفسيره فيما بعد اعتماداً على السلوكيات التي تصدر من المبحوثين.

<sup>1</sup> -العساف صالح بن حمد: المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2010، ص366.

وفي بحثي هذا تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة التي تقوم على تدوين مايقوم به المبحوثين أثناء تأدية عمل ما ،مشاركتهم ومحاولة الحصول على إجابات على نوع العمل الذي يقومون به وكذلك الطريقة التي كانوا ينجزون بها أعمالهم وبما أن موضوعنا دور التكوين في تحيين الأداء ،فكان لابد من محاولة معرفة فيما استفاد العامل من عملية التكوين وملاحظة العامل أثناء القيام بعمله والخروج بنتيجة تفيد أن التكوين الذي تعرض له العامل حسن من أدائه أم لا .

**8-2 -المقابلة:** تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي و تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا في الدراسات الامبريقية ،وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته وتقوم على حوار أو حديث لفظي بين الباحث والمبحوث.<sup>1</sup>

وتم الاعتماد على المقابلة لكن لم تكن بطريقة رسمية وغير مقننة بل كانت بطريقة عشوائية ،حيث كان الهدف منها التعرف على ردود افعال العاملين حول ادائهم بعد عملية التكوين وماهي الجوانب التي تغيرت في سلوكياتهم بعد فترة التكوين .

**8-3الاستبيان :**عرف أنه مجموعة المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على مجموعة محددة من الناس وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث .<sup>2</sup>

منه فالاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقسم على محاور معينة حيث تكون هذه الأسئلة في نطاق الموضوع المدروس الذي يريد الباحث من خلاله الحصول على استفسارات معينة ،حيث يتم توزيع هذا لاستبيان على المبحوثين ومن ثم استرجاعه خلال فترة زمنية معينة،وقد يكون توزيع الاستبيان بطريقة مباشرة أو عن طريق البريد.

<sup>1</sup>-بوقطف محمود :التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2013،ص112.

<sup>2</sup>-بلقاسم سلاطية وحسان جيلاني:منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للنشر والطباعة،الجزائر ،2004،ص282.

وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداء رئيسية في الحصول على المعلومات من طرف المبحوثين ،وقد تم تصميم استمارة أولية وطرحها على الأستاذة المشرفة لتصحيحها ،وقد تم تقسيم الاستبيان على مجموعة من المحاور :

**-المحور الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تخص المبحوثين والتي يصل عددها إلى 06 والمتمثلة في :الجنس،والسن،المستوى التعليمي،عدد سنوات الخبرة،وكذلك تبة المبحوث داخل المؤسسة.والهدف من هذا المحور هو التعرف على خصائص مجتمع البحث .

**المحور الثاني:**تضمن هذا المحور مساهمة المعارف العلمية المكتسبة في تحسين سلوكيات العاملين وتضمن هذا المحور 10مغلقة وسؤال مفتوح.

**المحور الثالث:**تضمن هذا المحور تضمن مساهمة المهارات المكتسبة الجديدة في تحسين أداء العاملين.

#### 8-4الصدق الظاهري للأداة:

نقصد بالصدق الظاهري للأداة هو ان الأسئلة ستقيس ما أعدت من أجله ،ويجب ان تكون مفهومة لكل من يتعامل معها .ولان الاستمارة موجهة لعدة مبحوثين تختلف مستوياتهم التعليمية يجب ان تتعرض استمارتنا للتحقق من طرف المحكمين .

وللتحقق من صدق الاداة تم توزيعها على مجموعة المبحوثين يقدر عددهم ب:05أساتذة جامعيين كلهم من جامعة بسكرة وتخصص منهم أساتذة ينتمون إلى تخصص علم اجتماع،لهم من الكفاءة ما يساعدني في ضبط استمارتي في شكلها النهائي قبل النزول بها إلى المبحوثين.وكان الغرض من الغرض من هذا التحكيم هو التأكد وتصحيح محاور الاستمارة من خلال الملاحظات التي سيقدمها الأساتذة من خلال وضوح العبارات سلامة التركيبية اللغوية وبساطتها من أجل تجاوب المبحوثين معه.

وبعد استرجاع الاستمارة من طرف المحكمين تم تصحيح الأخطاء التي كانت بها والعمل على ملاحظات جميع المحكمين وبعد التشاور مع الأستاذة المشرفة تم إعداد الاستمارة بشكلها النهائي أصبحت جاهزة للتوزيع.

وبعد ذلك تم الشروع في توزيعها على المبحوثين بطريقة المسح الشامل وتمثل عدد العمال في 35 عامل. واستمر توزيع الاستمارات 07 أيام وقد تم استرجاع جميع الاستمارات .

### 8-5-أساليب تحليل البيانات:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على الخطوات التالية:

-عرض البيانات في جداول بسيطة

-استخدام التكرارات

-استخدام النسب المئوية للتعرف على إجابات أفراد البحث على مختلف محاور الدراسة، حيث تم الاعتماد على الطريقة التالية :

تكرارات

$$\text{النسبة المئوية للإجابة} = \frac{\text{تكرارات}}{100 \times \text{مجموع التكرارات}}$$

### 9-مجتمع وعينة الدراسة:

تعد العينة تقنية مهمة جدا لجمع البيانات فهي تشير إلى المفردات التي تطابقت فيها شروط واقعية ومؤشراته واحتوت موضوع الدراسة النظري، وبالتالي فإن تحديدها بدقة منهجية من تمام البحث وإكمال لخطواته لتحقيق الهدف من الدراسة، ومن ثم الوصول إلى إجابات علمية متخصصة للتساؤلات وتأكيد للفرضيات أو نفيها.



**9-1 حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار:**

تناولت الدراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة صناعية، وقد أخذنا مصنع الجبس لوراس بلاتر نموذجاً لدراستنا، وبعد أن تم الاتصال بالمؤسسة وأخذ المعلومات التي تخص مجتمع دراستنا حيث تم التعامل مع مدير المؤسسة وتم تزويدنا بعدد العاملين بالمصنع الذي يقدر ب: 46 عامل إلى غاية شهر أفريل .

وبعد التواصل مع إدارة المصنع تم افادتنا بعدد العمال الذين تلقوا دورات تكوينية منذ التحاقهم بالعمل ويقدر عددهم ب: 35 عامل دائم موزعين على مختلف المناصب داخل المؤسسة، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع العاملين الذين تلقوا تكويناً سواء داخل المؤسسة أو خارجها ومن خلال المعطيات المتوفرة لدينا من عدد العمال الذين تلقوا تكويناً، سنعتمد على طريقة المسح الشامل على مجتمع البحث.

**9-1-1- خصائص مجتمع الدراسة:**

أ- من حيث الجنس:

الجدول رقم: 02 يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

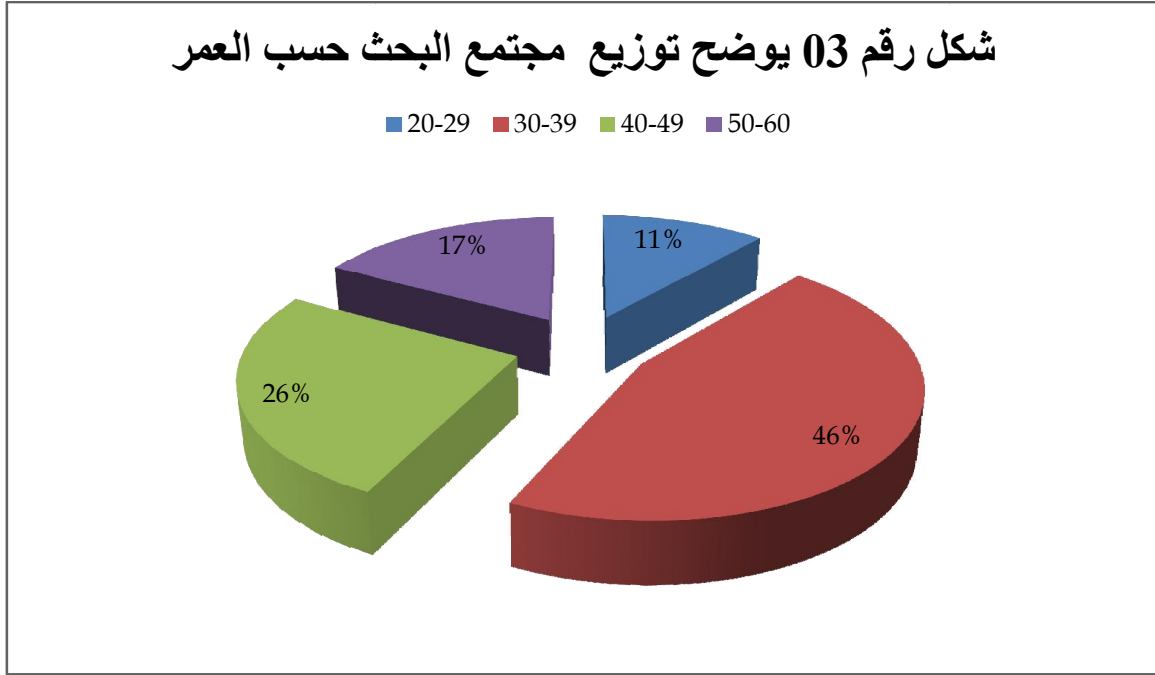
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	35	100%
إناث	00	00%
المجموع	35	100%

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها بواسطة تفريغ البيانات في جدول بياني خاص بتوزيع العينة وفق الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور تصل إلى: **100%** بينما كانت نسبة الإناث منعدمة تماما في مجتمع دراستنا، وهذا السبب يعود إلى طبيعة العمل المنجز ونشاط المؤسسة وكذلك الموقع الجغرافي لها مما يصعب مزاوله فئة الإناث العمل بالمصنع.

#### ب- سن مفردات العينة

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
11.42%	04	29-20
45.71%	16	39-30
25.71%	09	49-40
17.14%	06	60-50
100%	35	المجموع



من الجدول رقم 02 والشكل يظهر لنا جليا أن الفئة الغالبة على مجتمع البحث هي الفئة التي يتراوح عمرها من 30- إلى 39 سنة، فيما تأتي الفئة الثانية التي يتراوح عمرها من 40- إلى 49 سنة حيث يعود هذا التفاوت إلى نوع العمل الذي يقوم به الأفراد داخل المؤسسة الذي يحتاج إلى جهد بدني ومميزات فيزيولوجية وان هذه الفئة الأكثر مشاركة في عملية التكوين من أجل الإلمام بطبيعة عملها الذي يتطلب الدقة وهذا يعود إلى رغبة المؤسسة في تطوير إنتاجها وزيادته من أجل القدرة على المنافسة، كذلك حداثة المؤسسة التي لا يتجاوز عمرها 10 سنوات، فيما تأتي الفئتين الأخيرتين بنسبة 11% و 17% وهي التي يتراوح عمرها ما بين 20-29 سنة .

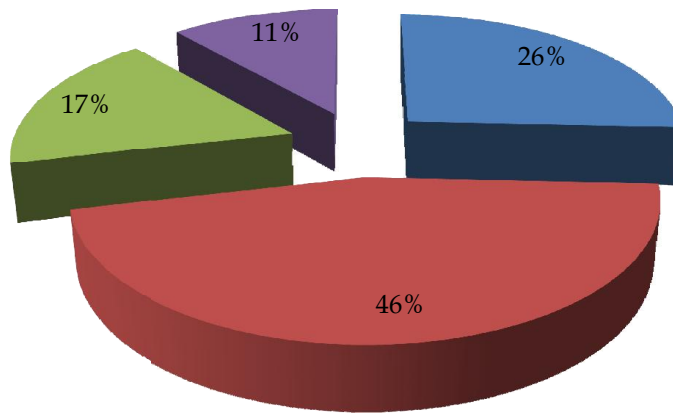
### ج- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25.71%	09	ابتدائي
45.71%	16	متوسط
17.14%	06	ثانوي
11.42%	04	جامعي
100%	35	المجموع

شكل رقم 04: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

■ ابتدائي ■ متوسط ■ ثانوي ■ جامعي



من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني يتضح لنا أن أكبر نسبة في مجتمع بحثنا هي نسبة 45.71% والتي تمثل الأفراد العينة الذين مستواهم الدراسي مستوى التعليم المتوسط وتليهم نسبة 25.71% التي تمثل الأفراد الذين يحملون مستوى ابتدائي وهذا يعود إلى

طبيعة العمل الذين يقومون به والذي لا يتطلب مستوى تعليمي عالي بقدر ما يتطلب تكوين على آلات الإنتاج، حيث تمثل هذين الفئتين الأكثر من تلقو تكويننا على العمل الذي يقومون به، وهناك تفسير آخر هو اختيار المؤسسة لعاملين قد عملو في مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط مما توفر لديهم خبرة عمل تساعد على التكيف بسرعة لان المؤسسة حديثة النشأة ويلزمها عمال متمرسين على آلات العمل من قبل، وهو مايسهل تلقيهم لبرامج تكوين داخل المؤسسة وفهمهم له دون صعوبة كذلك أن تعرضهم لتكوين لان العملية الإنتاجية تعتمد عليهم ويعتبرون عنصر هام فيها.

أما الذين يحملون مستوى ثانوي فهم يمثلون نسبة 17.14% من مجتمع البحث، وفي الأخير نجد أن نسبة 11.42% تمثل نسبة الأفراد الذين يحملون مستوى جامعي وهم متمثلين في المهندسين في المؤسسة وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة لعدد قليل منهم ويقصر عملهم على مواجهة المشاكل التي قد يقع فيها عمال الإنتاج والتخطيط للعملية الإنتاجية وما تحتاجه المؤسسة من إمكانيات كذلك نوع المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية .

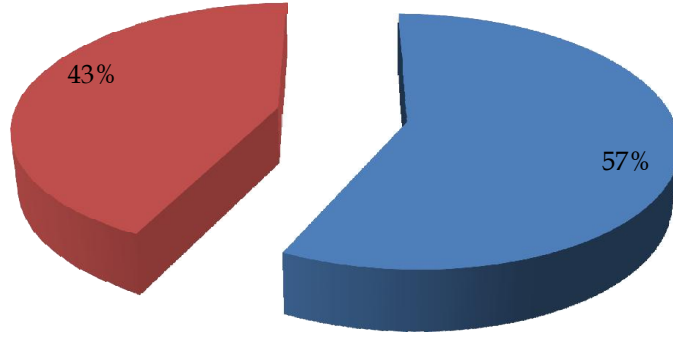
د - سنوات الخبرة:

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-3 سنوات	20	57.14%
من 4-6 سنوات	15	42.85%
المجموع	35	100%

## شكل رقم 05: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات 3-6 من 3-1 سنوات



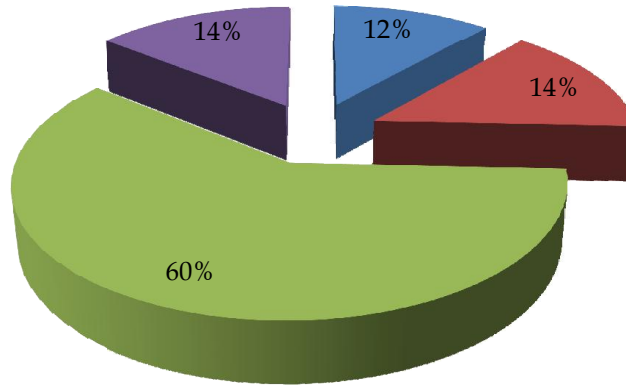
من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها نلاحظ أن الفئة التي تمتلك سنوات الخبرة من 1-3 سنوات تمثل نسبة **57.14%** من إجمالي المبحوثين الذين شاركوا في الدورات التكوينية، وتليها الفئة التي لديها سنوات الخبرة من 4-6 سنوات وتمثل نسبتها **42.85%** وتمثل المبحوثين الذين تلقوا تكويننا منذ انطلاق نشاط المؤسسة وهذه الفئة تعتبر عنصر بشري هام داخل المؤسسة وذلك من خلال الخبرة التي تملكها في مجال العمل وعلى المؤسسة الاهتمام بها ومنحهم فرص لتحسين أدائهم أكثر.  
**همن حيث الرتبة داخل المؤسسة:**

الجدول رقم 06: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب نوع الرتبة داخل المؤسسة.

نوع الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
مهندس	04	11.42%
عون امن	05	14.28%
عامل تحميل المنتج	21	60%
ميكانيكي	05	14.28%
المجموع	35	100%

شكل رقم 06: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الرتبة

■ ميكانيكي ■ عامل تحميل المنتج ■ عون امن ■ مهندس



من خلال الجدول رقم 5 والشكل البياني رقم 4 نلاحظ أن نسبة 60% تمثل عامل تحميل المنتج وهي الفئة الغالبة على مجتمع البحث وهم العمال المنتجون المشاركون في العملية الإنتاجية على اختلاف مراحلها إلى شكلها النهائي، أما نسبة 14% تمثل أعوان الأمن ونفس النسبة تمثل عامل ميكانيكي الذين تعرضوا لعملية التكوين وفي الأخير نجد

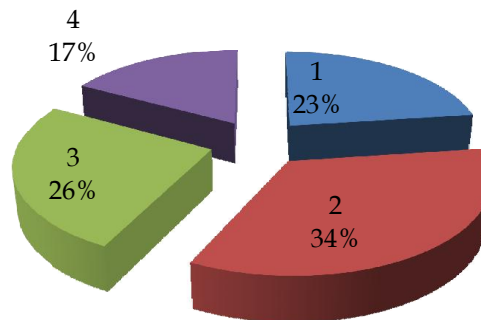
نسبة 12% التي تمثل فئة المبحوثين الذين شاركوا في دورات تكوينية ويحتلون رتبة مهندس.

و- عدد الدورات التكوينية:

الجدول رقم 07: يوضح توزيع مجتمع البحث على عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
1	8	22.9%
2	12	34.3%
3	9	25.7%
4	9	17.1%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 07: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب عدد الدورات التكوينية





من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول والشكل البياني الموضح أعلاه رقم 07 فيما يخص عدد الدورات التكوينية التي شارك فيها المبحوثين نجد أن نسبة 34.3% قد شاركوا في دورتين خلال المسار المهني أما نسبة 25.7% هي نسبة تمثل الذين شاركوا في ثلاث دورات تكوينية وهذا يدل على الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة للعملية التكوينية وذلك يعود كونها مؤسسة إنتاجية ويجب أن تهتم كثيرا بموردها البشري من أجل تحسين أدائه والحصول على إنتاج ذا جودة، أما الذين شاركوا في دورة واحدة فقد قدرت نسبتهم: 22.9% وهذه النسبة تعود للعمال الجدد، أما نسبة 17.1% فهي تمثل المبحوثين الذين شاركوا في أربع دورات تكوينية وهم العمال القداماء في المؤسسة ويتمتعون بخبرة العمل وشاركوا في العديد من الدورات التكوينية.

# الفصل الثاني:

مفاهيم الدراسة في التراث المعرفي السوسيولوجي

**تمهيد :**

أصبح المورد البشري في الوقت الراهن أهم الموارد داخل المؤسسة كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بشكل كبير بهذا العنصر البشري، كون أن المؤسسات التي يكون تطلعها للمستقبل تركز على تنمية وتحسين كل ما يخص الفرد داخل وخارج المؤسسة، حيث أن كثير من الأكاديميين والمسيرين اعترفوا على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسة بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري وتوفير له جو ملائم للعمل والإبداع وعدم كبح قدراته بقوانين صارمة، وفتح المجال للعمال لتعبير عن طريقة أدائهم لمهامهم، حيث أن المؤسسة بكل مستوياتها تعمل جاهدة على الرفع وتحسين من مستوى وقدرات الأفراد داخل المؤسسة في مختلف ميادين النشاط الذي تشغله المؤسسة بشكل عام، ومن هنا يتجلى بوضوح أهمية ودور العنصر البشري لكن قبل ذلك يجب تكوينه ورفع مهاراته داخل المؤسسة والإحاطة بجميع جوانب العمل وتحديد احتياجاته .

**1- التكوين في التراث المعرفي السوسيولوجي**

التكوين عملية تلجأ إليه المؤسسة لإعطاء دفعة نوعية لمواردها البشرية، وعليه لفهم هذه العملية في سيرورة المؤسسة وجب تحديد إطار مفهوم التكوين من منظور سوسيولوجي.

**1-1: تعريف التكوين**

يعتبر التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسات وقد اختلف الباحثون في تناولهم للتكوين وتعريفه إلا أن تعريفاتهم جاءت متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنه التحسين والتطوير للفرد المتكون خلال قيامه بالمهام المنوطة إليه.

يعرف التكوين على أنه هو "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.<sup>1</sup> بما يعني أن التكوين جملة الدراسات النوعية المرتبطة ببعضها البعض لتحقيق مسعى معين له هدف محدد.

وفي تعريف آخر يعتبر التكوين أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تقييم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ومن خلال تطوير وتحسين أدائهم.<sup>2</sup> هذا يعني أن النشاطات تلك تتلاحق في شكل منظم ومرتب سابق للفعل التنظيمي ويتجلى هذا الأمر في التعريف الموالي الذي يرى أن التكوين المهني هو "مجموعة النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكهم"<sup>3</sup> وبالتالي هذا التعريف جمع بين الطريقة والهدف المرصد له وضحه التعريف الموالي اعتبار التكوين أنه "تغيير في الاتجاهات الذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.<sup>4</sup> وهذا يعني أن التكوين كسب مهارات على جميع الأصعدة التي يحتاجه المورد البشري بالمؤسسة لأجل تحسين طريق أداء العمل.

أما السيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه: يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم"<sup>5</sup> محتوى هذا التعريف أن التكوين عملية بناء وتزويد وتحسين وإضافة السلوكات المهارية التي يستعملها في أداء عمله في مختلف الوظائف والأعمال المسندة إليه .

<sup>1</sup> -عمار بن عشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 56.

<sup>2</sup> -عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 438.

<sup>3</sup> -حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 236.

<sup>4</sup> -أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 453.

<sup>5</sup> -سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، 1990، ص 50.

أما محمد القريوتي فيقول بأن التكوين هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالته<sup>1</sup> كما عرفه wlliam e-clueck بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة. وعرفه pirre casse بأن التكوين هو عملية التي تهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة لتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشئ الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو كذلك يعتبر استثماراً للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين<sup>2</sup>، كما عرفه عبد الباقي بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد لعملهم<sup>3</sup>، أي أن التكوين هو إضافة وتجديد وتعميق معارف الفرد تجاه ما ما يقوم به من عمل ومحاولة زيادة معدل الإنتاج مثلاً وتحسينه من خلال هذه الإضافات ،ويكون ذلك بشكل مخطط له مسبقاً من طرف الإدارة المشرفة على عملية التكوين ،ومنه التكوين الجيد للفرد بمثابة تحديد مستقبل الفرد ومستقبل المؤسسة ككل .

وهناك تعريف آخر يرى أن التكوين هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة ،مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي

<sup>1</sup> -محمد قاسم القريوتي :إدارة الافراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين ،دار الشروق ،عمان ،الأردن ،1990 ص 50.

<sup>2</sup> -بوقطف محمود :التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2013،ص13.

<sup>3</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،دار الكتب الجامعية الاسكندرية ،مصر ،2000،ص69.

الوظائف التنفيذية، ويمكن من الأفراد الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج<sup>1</sup>، يشير هذا التعريف إلى أن التكوين عملية تستهدف فقط المستوى التنفيذي، وهناك من يرى أن التكوين: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>2</sup>، ومنه نستطيع القول أن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج المؤسسة بغرض زيادة معارفهم ورفع مهاراتهم يترتب عليها تحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك تعريف آخر يرى أن التكوين عبارة عن قيمة مضافة، فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية وتعليمه المعارف والمهارات والتقنيات، تجعله يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية، وبالتالي فإنه في هذه الحالة فأنا نحقق استثماراً، وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتكوين بالمؤسسات الفرنسية: أن التكوين الجيد هو أفضل وسائل الاستثمار<sup>3</sup>، حيث يشير هذا التعريف إلى أن التكوين يجعل المورد البشري يواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية والتقنيات المستعملة في العمل داخل المؤسسة، أي أن العنصر البشري هو العنصر الفعال داخل المؤسسة سواء داخلياً أو خارجياً وأن أحسن استثمار في هذا المورد هو عملية تكوينه من جميع الجوانب الفنية والتكنولوجية .

## 1-2 مبادئ عملية التكوين:

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة

ومن أهمها نذكر :

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص148.

<sup>2</sup> - حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص15.

<sup>3</sup> - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص255.

**1-2-1 التكوين نشاط ضروري ومستمر (مبدأ الاستمرارية):** بمعنى أن التكوين ليس أمرا كماليا وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة ما تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه .

**1-2-2 التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل):** يقصد بأن هناك تكامل وترابط في نظام التكوين فهو ليس نشاط عشوائي، كما أنه لا ينبغي أن يتجه إلى فراغ .

**1-2-3 التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الديناميكية):** حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل .

**1-2-4 التكوين نشاط إداري وفني:** باعتبار التكوين عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري ومن وضوح لأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، وتوفر الموارد البشرية والمادية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة<sup>1</sup>.

**1-2-5 مبدأ الشمول:** أن يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهاتهم نحو تحقيق هدف المؤسسة

**1-2-6 مبدأ الهدف:** لكل عملية تكوين تجري في مرحلة من مراحل العمل أو قبله إلا ويصبوا إلى تحقيق هدف محدد وواضحا طبقا لاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق والقياس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد يحي ربيع: دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة بومرداس، 2009، ص 52.

<sup>2</sup>- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية مجموعة النيل، العربية، مصر، 2007، ص 257.

**1-3: أنواع عملية التكوين:**

هناك تصنيفات مختلفة لعملية التكوين حسب الأهداف المنتظرة منه وفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف ويمكن تصنيف التكوين إجمالاً إلى عدة أنواع :

**1-3-1 من حيث المضمون أو نوع الوظيفة:** حسب هذا التصنيف نجد ثلاثة أنواع:

**1-1-3-1 التكوين التخصصي:** هذا النوع من التكوين هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم للتلك الأعمال.

**1-1-3-2 التكوين الإداري:** يشمل هذا النوع من التكوين زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الاتصالية والقيادية والإشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم.

**1-1-3-3 التكوين المهني:** يهتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التكويني توزع الشهادات على المتكويين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج، ويوجد أنواع أخرى للتكوين من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك التكوين في مجال الجودة وفي مجال الحاسوب والبرمجة كما يشمل مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.<sup>1</sup>

**1-3-2 من حيث احتياجات الفرد:** ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup>-محمود أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2040، ص 183-184.



**1-2-3-1 التكوين الذاتي:** هو ذلك النوع من التكوين الذي يقوم به الفرد لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف التي تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوفر نظام الحوافز التشجيعية والظفر برعاية من غيره على صورة تعاونية .

**1-2-3-2 التكوين الفردي:** هو ذلك التكوين الذي يهدف إلى تنمية مهارات فرد يكون في حاجة إلى توجيه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو النهوض بأعباء عمله ومسؤولياته مع العمل على معالجة ما قد يشوب أداءه أو سلوكه من عيوب أو نقص أو انحراف.

**1-2-3-3 التكوين الجماعي:** هو ذلك النوع الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية ولها أسلوب تأثير ايجابي على الأفراد المنظمين إليه، حيث أن الجماعة تأثير قوي على أعضائها.<sup>1</sup>

**1-3-3-1 من حيث مرحلة التوظيف:** لا يقتصر على فئة معينة من العاملين فيشمل المشرفين والتنفيذيين... لذلك ينقسم التكوين حسب هذا التصنيف إلى نوعين أساسيين هما كالتالي:

**1-3-3-1 التكوين في المرحلة الأولى من التوظيف:** ويقصد به تكوين العمال الجدد وينقسم بدوره إلى نوعين كالتالي:

أ- **التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد):** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تعرفه بعمله، وتؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسي لسنوات عديدة قادمة، وأهمها معلومات عامة عن المشروع مثل: تاريخه التنظيم الإداري للموضوع، ساعات

<sup>1</sup> -نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص232.

العمل ونظام الحضور والانصراف، الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات، نوع الملابس الضرورية للعمل، وأخيرا السلوك في العمل والترقيات والحوافز.<sup>1</sup>

**ب-التكوين أثناء العمل:** يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ،ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل ويتضمن التكوين تحديد المعلومات المتعلقة بالتطورات الحديثة -التكنولوجيا-بغرض التكيف والتأقلم مع الوظيفة، إعادة التكوين لإعداد الفرد لتولي الوظيفة الجديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة، وأخيرا تعلم الفرد في نفس بيئة ومحيط العمل الذي سيعمل به.<sup>2</sup>

**1-3-2 العمل في مراحل متقدمة من الوظائف:** ويقصد به تكوين العاملين القدامى في المؤسسة ويهدف هذا النوع من التكوين لإكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا ،وكذلك من أجل تحسين قدراتهم في إنجاز العمل ويتضمن على نوعين كالتالي:

**أ-التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات:** في حالة وجود أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة ،يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك ،وعلى سبيل المثال حينما تدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل.

**ب-التكوين بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد ،والمهارات المطلوبة للوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها ،وهذا الاختلاف مطلوب التكوين فيه لسد هذه الثغرة في المهارات، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية احد عمال الإنتاج إلى

<sup>1</sup> -أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،2009 ، ص458.

<sup>2</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية الإسكندرية،2007،ص233.

وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.<sup>1</sup>

### 1-3-4 من حيث مكان التكوين:

**1-4-3-1 التكوين داخل المؤسسة:** قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها بداخلها، سواء بمكونين من الداخل أو خارج المؤسسة وبالتالي يجب عليها تصحيح البرامج أو دعوة مكونين المهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين في موقع العمل وهنا يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

**1-4-3-2 التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج، ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي أما بمؤسسات خاصة يبدأ عملها من تفحص سوق التكوين وأن تقوم بتقييم مكان وخدمة هذه المراكز أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية وهي عدة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>2</sup>

### 1-4-4 خصائص عملية التكوين:

للتكوين عدة خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1-4-1 التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي أو كماليا.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 459.

<sup>2</sup>-محفوظ أحمد جودة: مرجع ذكره، ص 185.

**1-4-2** التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

**1-4-3** التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.

**1-4-4** التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإدارية الكفاء حتى ينجح ومن هذه المقومات :

-وضوح الأهداف وتناسقها.

-وضوح السياسات وواقعيتها.

-توازن الخطط والبرامج.

-توفر الموارد البشرية والمادية.

-توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

**1-4-5** التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها أهمها:

-خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية.

-خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية .

-خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين.

-خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة

للمتكونين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق) ندار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 61.

**1-4-6** التكوين نشاط متغير ومتجدد حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد فالفرد العامل معرض للتغير في عاداته وسلوكاته ومهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية والتقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.<sup>1</sup>

### 1-5: طرق عملية التكوين

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تكوين وتنمية العاملين على كافة المستويات أهمها:

**1-5-1 طريقة تحليل الإدارة:** ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة في المؤسسة من إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التكوينية والشخصية كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة،

**1-5-2 طريقة الخبرة الإرشادية:** يقصد بهذه الطريقة التكوين في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تكوين و تنمية مرؤوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل وتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية، بعض الوجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها الاشتراك في الاجتماعات مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير، وبالتالي تصبح مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرات فحسب بل في تنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج من الأكثر سهولة إلى الأصعب حتى يمكن للمرؤوس أن يكتب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

<sup>1</sup> -مدحت محمد أبو النصر: مرجع نفسه، ص 61.

**1-5-3 التمرير على العمل:** يقصد بهذه الطريقة الحركة المختلطة للأفراد من وظيفة إلى أخرى وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتويعها، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة لأخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغيير واحد، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغييرات للوظائف ولا تهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشئ، ولكنها تهدف أساساً إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد أن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة، وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجودها.

**1-5-4 طريقة الاجتماعات:** وهي أقدم الطرق المستخدمة في التكوين والتنمية وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لها لما يتم تعلمه وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليس أداء التكوين ويرجع ذلك على أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية إلى السطح حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها وبغض النظر عن كون هاته الاجتماعات موجهة لحل المشاكل المحددة فإنه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتكوين إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء.<sup>1</sup>

**1-5-5 تمثيل الأدوار:** تهدف طريقة تمثيل الأدوار إلى أن يلعب كل يلعب كل شخص دور مختلف يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، ويتعلم أيضاً مدى الصعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم وفي مجال التكوين عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث لكل متكون

<sup>1</sup>- عبد الرزاق الرحاحلة: وركيا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ص: 261، 263.

دور محدد، فإذا أجاد كل متكون دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير.<sup>1</sup>

**1-5-6 دراسة الحالات:** تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتكونين، من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التكوين تلك الحالات التي نبعث من جامعة هارفارد الأمريكية، وقد بدأت هذه الجامعة باستخدام الحالات في دراسة القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، حيث دراسة تتضمن اختياراً تفصيلياً لوضع محدد، هذا الوضع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التكويني.

في دراسة الحالة ينمي المتكونين مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية وتكون هذه الطريقة بمقارنة الحلول التي يقترحها المتكونين مع تلك التي قامت بها المؤسسة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها، وكأسلوب تكوين تتمثل نقاط القوة فيه أنه يمزج بين المناهج العلمية لحل المشكلات والتحليل العميق لحالات محدودة من خلال إدخال الواقعية إلى قاعات المتكونين .

**1-5-7 تكوين الحساسية:** تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتها السلبية على الآخرين وبذلك تبرز أهمية وضرورة التغيير، وبالرغم أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقدر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، عادة ما يتم اختيار أفراد البرنامج في مؤسسات متعددة، بحيث يصبح الجميع غرباء عن بعضهم البعض، كذلك عادة ما يزيد عددهم عن عشرين متكوناً، وفي بداية البرنامج يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو مؤسساتهم، مع أخبارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم لمدة أسبوعين، وبذلك تبدأ القيادة

<sup>1</sup>- فايز الخاطر: استراتيجية التدريب الفعال دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 46.

الغير رسمية في الظهور لمحاولة شغل أفراد المجموعة بعمل أي شئ حتى انقضاء مدة البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض ،تتضح كل متكون عيوبه وخاصة عندما يهاجم من المجموعة أو يعزل تماما عن أفرادها،وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة للتغيير إذا أراد ذلك.<sup>1</sup>

**1-6-6 أهداف وأهمية عملية التكوين:** عند إعداد البرنامج التكويني تختلف الأهداف منه حسب اختلاف الاحتياجات التكوينية والظروف الإنتاجية بين المؤسسات منه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف كالتالي:

**1-6-1 أهداف عملية التكوين:**يرمي التكوين إلى الممارسات والنشاطات كفعل تنظيم يهدف إلى تحقيق أهداف وهي:

**1-6-1-1 الأهداف الإدارية:**ويهتم هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى وفيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

**أ-تخفيف العبء على المشرفين:**لأن المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

**ب-تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم:**يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف

<sup>1</sup>-بلال خلف السكارنة:اتجاهات حديثة في التدريب ،دار المسيرة للنشر التوزيع ،عمان ،الاردن ،2011، ص 17:3.



إلا على بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

**1-6-1-2 الأهداف الفنية:** يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلا متها سواء كان ذلك بالنسبة للألات والمعدات التي تستخدمها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها أو بالنسبة للمنتج.

**أ- تخفيض حوادث العمل:** فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات إذا أن التكوين يعتبر وسيلة تحقق الأمان حيث يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد وإرشادات عملية.

**ب- التقليل من نسبة التلف:** يساهم التكوين من التقليل من نسبة المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

**ج- يساهم في معالجة مشاكل العمل:** إذا يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي.<sup>1</sup>

**1-6-1-3 الأهداف المرحلية للتكوين:** حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التطرق إليها من إدارية وفنية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية والتي تتمثل فيما يلي:

**أ- أهداف عادية:** هذا النوع يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته.

- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب إدارية جديدة.

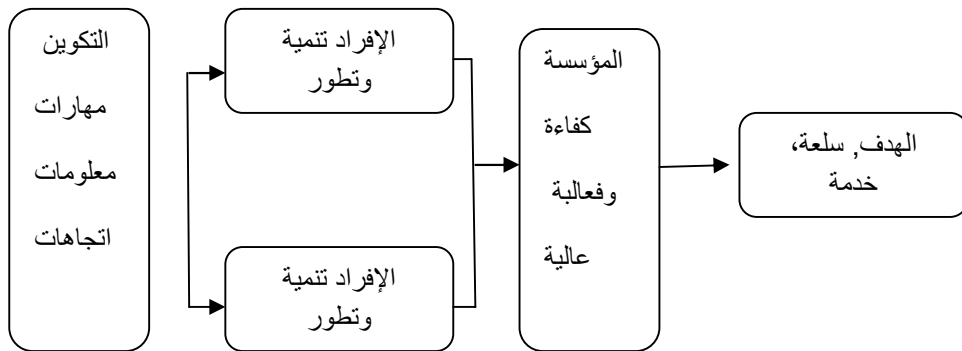
- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة: مرجع نفسه، ص18.

ب- أهداف حل المشكلات: تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

ج- أهداف تكوينية إبتكارية: يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهي تختلف عن أهداف حل المشكلات في أنها تسعى إلى نقل المؤسسة إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وذلك من خلال دعم فعالية المستخدمين باستعمال أحسن التجهيزات والمساهمة في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى الحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة ذات جودة تحقق فعالية المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>2</sup>



المصدر: عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية.

**1-6-2 أهمية التكوين:** أن أهمية التكوين كبيرة على المورد البشري والمؤسسة معاً ككل بحيث أن استفادة المورد البشري من التكوين يعني تحسن أدائه وهذا ما يعود على المؤسسة بزيادة الإنتاجية، وسنتطرق إليه هذه الأهمية فيما يلي:

<sup>1</sup> -مدحت ابو النصر: إدارة وتنمية المارد البشرية، مجموعة اء وه7ليل العربية، مصر، 2007، ص248.

<sup>2</sup> -نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية، ص288.

**1-2-6-1 بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى، يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف المؤسسة، يساعد على خلق توجيهات إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة، يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية، وأخيراً يساعد في تجديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستفسار داخل المؤسسة<sup>1</sup>.**

**1-2-6-2 بالنسبة للعاملين: يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم للأدوار هم في المؤسسة، ينمي الدافعية للأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة، يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها، وأخيراً يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل كما يزيد من قابلية حل المشاكل التي تواجه الأفراد في بيئة العمل<sup>2</sup>.**

### **7-1: تحديد الاحتياجات التكوينية:**

**1-7-1: تعريف الاحتياجات التكوينية:** تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة التكوين وتقوم عليها جميع دعائم العملية التكوينية وتنمية الموارد البشرية، فعملية تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التكوينية إلى جانب وضع الحلول المناسبة لذلك، حيث تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات وقدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها وتعديلها أما بسبب تغيرات تنظيمية أو لأسباب تكنولوجية بسبب الترقية.

<sup>1</sup>-مرزوق نسيمه: دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير لعقاري البويرة، مذكرة ليل

شهادة الماستر، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، 2013 ص 23.

<sup>2</sup>-مرزوق نسيمه: مرجع نفسه، ص 23.

كما تعرف على أنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وخبرات وأراء وسلوك واتجاهات الفرد ،لجعله لائقا لأداء عمله بكفاءة وفعالية كبيرة .

**1-7-2: أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:** تمثل الاحتياجات التكوينية أهم عنصر من عملية تكوين المورد البشري حيث تحدد نقاط القوة والضعف في المورد البشري فأى خلل في هذه العملية ينقل أثره في باقي خطوات التكوين وتمكن أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في النقاط التالية:

-تعد الحلقة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية التكوينية ،فهي تعتبر الأساس الذي قوم عليه أي نشاط تكويني.

-تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة.

-تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى اتجاه سليم

-تعمل على مسايرة التغيرات المتوقعة في المؤسسة ،سواء كانت تغيرات في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم من اجلها أو تغيير في طبيعة العمل أو تغيير نوعية الأفراد العاملين.

-تعد محور الارتكاز الذي تستند إليه الخطط التكوينية فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلا بوجود احتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين ،ويتقرر على ضوئها محتوى الأنشطة التكوينية.<sup>1</sup>

**1-7-3: أساليب تحديد الاحتياجات التكوينية:** ويتم ذلك على مستويين الفرد والمؤسسة ككل :

<sup>1</sup>-زكّال يمينة: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر -بسكرة-ص 17.

**1-3-7-1 تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد:يؤدي القصور في المعلومات**

إلى تحديد حاجة الفرد للتكوين ،ويرجع هذا القصور إلى الأسباب التالية:

أ-**الترقية:**تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.

ب-**النقل:**يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة القدرات الحالية للفرد ومتطلبات الوظيفة الجديدة

ج-**تقييم الأداء:**يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود الفرق بين الأداء الفعلي وبين لأداء المطلوب وفقا لمعايير التقييم.

د-**الحوادث:**إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور معلومات الأفراد من الأمن والوقاية والأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد .

هـ-**الرقابة على الجودة:**إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وحسب تكوينهم.

و-**الشكاوي:**إذا كان سبب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تكوينهم.

**1-3-7-2 تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المؤسسة: تكمن الحاجة للتكوين على**

مستوى المؤسسة وذلك لحاجة الأفراد للتكوين بما يوافق مستوى مشروع المؤسسة التي بصدد تنفيذه ولذلك فهي بحاجة لتكوين عاملها للتكيف مع خططها ومن هذه الأسباب نذكر :

-إضافة منتجات جديدة و استخدام آلات ومعدات جديدة،وأخيرا الأخذ بسياسات تسوق أو تسعير أو إعلان جديدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-زكّال يمينة:مرجع نفسه، ص 17.

**1-7-4: اختيار المكونين:** من الركائز الأساسية التي يتوقف عليها نجاح العملية التكوينية هي وجود المكون الذي يمتلك الكفاءة والخبرة والذي يعهد إليه تنفيذ البرامج التكوينية، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المكون يمثل هدرا كبيرا وتضييعا للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين وأن دور المكون يتمثل في نقل ما خطط له إلى واقع التنفيذ فالمكون هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف وإكساب المهارات لذا فأن المكون تتوافر فيه العديد من المهارات اللازمة نذكر من بينها:

**1-4-7-1 القدرات التعليمية والتكوينية:** أي القدرة على نقل المعلومات للآخرين من خلال ممارسة نوع من أنواع الاتصال بين المتكون والمكون، حيث يكفل المكون وصول أو سريان المعلومات والخبرات للمتكونين الأمر الذي يتطلب فيه الأساليب وطرق استخدامها.<sup>1</sup>

**1-4-7-2 المهارات الاجتماعية:** أن يتصف المكون بأن يكون اجتماعيا وفاعلا عن الاختلاط بالناس ولديه القدرة على تكوين علاقات إنسانية طيبة حتى يتمكن من معرفة ما يتعرض إليه المتكونين من صعوبات أثناء التكوين.

**1-4-7-3 المهارات القيادية:** فالمكون هو القائد للمتكونين فيجب أن يتوفر لديه مهارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة.

**1-4-7-4 المرونة:** أي القدرة على إحداث التغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف في الوقت المناسب أي إلا يكون عقله أسير فعل معين لا يستطيع الانفكاك منه.

**1-4-7-5 القدرة على التفكير الإيجابي:** أي تطبيق بعض الأفكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه حتى يكون قادرا على بث روح الابتكار لدى المتكونين.

<sup>1-1</sup> -ركمال يمينية: مرجع نفسه، ص 17.

من خلال ما سبق يتضح الدور البارز للمكون على أنه أهم محور في توصيل الرسالة التكوينية فيقوم بتغيير ومعرفة اتجاهات المتكويين .

الآن نتطرق إلى من يمكنه القيام بعملية التكوين وماهي الخصائص المطلوب توفره في هذا الفرد الذي سيكون المكون للأفراد:

°**الاختصاصيون:**في مختلف الحقول المطلوبة مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس .

°**الخبراء:**الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة تنظيمية وسلوكية وغيره.

°**أساتذة الجامعات:**من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التكوينية المطلوبة.

°**أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة:**التي يعمل بها المتكويين حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخطته بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء وإلا فكار بشأن مشكلاتهم في المؤسسة.

**1-8/تصميم الدورات التكوينية:** يلي تحديد الحاجة للتكوين تصميم برنامج التكوين حيث يتم فيه تحديد عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني وتحديد المحتوى التكويني الذي سيتكون من خلال المكونات .

### **1-8-1/تحديد أهداف البرنامج التكويني:<sup>1</sup>**

يعد تحديد الأهداف للبرنامج التكوين الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التكويني ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد أثناء للمتكويين ونوعية البرنامج التكويني ،ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد أثناء.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان مطرا الهيتي :إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)،دار وائل للنشر ،الأردن ،2003،ص236.

- ويمكن تصور عدة أهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالأهداف التالية:<sup>1</sup>
- تنمية معلومات المتكون بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
  - تطوير سلوكيات المتكون واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة .
  - تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء الأعمال مستقبلية .
  - أمداد المتكون بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة عالية.
  - أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:
  - ° أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات
  - ° أن تكون واقعية يمكن تحقيقها
  - ° أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن بتعد عن العموميات
  - ° أن تتسجم مع سياسات المؤسسة.

**1-8-2/ تنفيذ البرامج التكوينية:** تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع أن هذه المرحلة مهمة وخطيرة ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحه سلبا أو إيجابا على مرحلة التقييم، وهناك بعض لأمر يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكيد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة

- التأكد من تهيئة المكونين في الوقت والمكان المحدد

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحمان مطرا الهيتي: مرجع نفسه، ص236.



-توفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية

-أنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد .

-التعرف على خبرات وتطلعات المكونين.<sup>1</sup>

وتنفيذ البرنامج التكويني يتضمن مايلي:

**1-2-8-1/الجدول الزمني للبرنامج:**يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد

الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة.

**1-2-8-2 مكان التكوين:** يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة ،وهو ما يعرف

بالتكوين الداخلي للمؤسسة ،وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة ،أو مركز التكوين التابع

للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج التكويني، ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج

التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض

الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج، وحيث يعاب على التكوين الداخلي محدودية

الخبرات والمهارات التي ستنقل إلى المتكونين كونها خبرات ومهارات غالبيتها في العمل

بالمؤسسة ذاتها ما لا يتيح الفرصة للإفادة من خبرات وأفكار جديدة متنوعة .

**1-2-8-1- المتابعة اليومية للإجراءات تنفيذ البرنامج:** يحتاج الأمر من إدارة الموارد

البشرية ومدير أو أخصائي التكوين أن يقومون بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة ،وعلى

مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أي تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما

هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:التأكد من سلامة

ونظافة قاعات التكوين،التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحمان مطر الهيتي:مرجع نفسه، ص236.

المناسب للمكونين، توفير المساعدات التكوينية والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وخاذ حضور وغياب للمتكونين وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.<sup>1</sup>

### 1-9: معوقات التكوين:

بالرغم من أن أي مؤسسة تهدف إلى تكوين عاملها للزيادة في أدائها والرفع من قدرتهم الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة، لكن رغم تلك الأهمية والحرص الشديد على القيام ببرامج تكوينية إلا أن هناك بعض المشاكل المختلفة التي تمنع وتقف عائقا أمام تنفيذ هذه البرامج التكوينية والتي من أهمها:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي .

- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين .

- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الدارية الأخرى وبذلك تقل أهمية ودورها<sup>2</sup>

- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله، وهو يوضح افتقار العامل إلى الفهم السليم لأهمية التكوين ومدى منفعة لهم .

- عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا مناسباً يمكنهم فهم العملية التكوينية، فالتكوين له منهجيته وأصوله العلمية وفلسفته ومبادئه وأدواته ولهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يؤدي لعدم تحقيق أهداف التكوين.

<sup>1</sup>- زكّال يمينة: مرجع سابق ص 22.

<sup>2</sup>- غياث بوفلحة: مبادئ التسيير البشري، دار غرب الجزائر، ص 50.

-عدم توفر تسهيلات للقيام بالعملية التكوينية

-عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف ينعدم التقويم العملي ولا يكون ممكنا .

-افتقاد الدورات التكوينية الأسس العلمية والعملية في التخطيط وتنفيذ وتقديم ومتابع النشاط التكويني ،حيث يتم الاعتماد في الغالب على أساليب تقليدية التي تحول دون إمكانية تقديم وتطوير الأداء<sup>1</sup> إلى جانب الأسباب السابقة فأن أهم معوق لعملية التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات، إذا ينظر للتكوين على أنه وسيلة للراحة للعامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التكوينية ،كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب، وبالتالي هناك من ينظر إلى التدريب على أنه عنصر نفقة لا يبررها عائده،وكذلك الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال عملية التكوين لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه في عدم قدرته على تطبيق وتحقيق ما تدرب عليه على أرض الواقع<sup>2</sup>.

## 2- مدخل لأداء الموارد البشرية:

يعد المورد البشري أحد الركائز الأساسية التي تفرز حياة نشيطة بالمؤسسة وتجعل من بقية الركائز ذات نفع ووظائف تحقيق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية والمتعلقة بالمجتمع ككل فالأداء نشاط نتيجة كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقه حيث أن الأداء يرتبط بما يمتلكه الفرد من مهارات وإمكانات للقيام بعمله داخل المؤسسة وكل هذا

<sup>1</sup>-عبد الفتاح بوخمحم: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، ص 200-199.

<sup>2</sup>-نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص277.

يعود على المؤسسة بتحقيق أهدافها فلذلك تعتمد المؤسسة على الاهتمام بشكل كبير بالأداء من أجل الوصول إلى غرضها العام هو الوصول إلى هدفها بأقل جهد وبأسرع وقت ممكن وتجنب التكاليف الباهظة فتقوم المؤسسة على اعتماد طرق تكوينية واستحداث وسائل جديدة، هذا كله يدل على الأهمية البالغة للأداء داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة على تحديد احتياجات الموارد البشرية خاصة عملية التكوين إذا كان الأداء لا يرقى للمستوى المطلوب فتعمل على تدارك هذه النقائص وضبطها ورفع قدرات العاملين بغية الوصول إلى المستوى المطلوب.

## 2-1: تعريف الأداء:

تعددت التعاريف للأداء مع اختلاف الجهات ولكل تعريف من منظور خاص للأداء وهذا راجع للأهمية البالغة التي يحتلها الأداء داخل المؤسسة. حيث أن أول تعريف وارد هنا يرى أن الأداء:

هو النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال وهو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله<sup>1</sup> الذي كلفته به المؤسسة من خلال انتمائه لها. وفي تعريف ثاني يرى الأداء هو النشاط أو السلوك الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>2</sup>

الأداء: هو تأدية العمل بتوجيهات وإشراف صاحب العمل ووفقا للأحكام القانون وأنظمة العمل .

يعرف حسن راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص244.

<sup>2</sup> - احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دارا لنهضة العربية، بيروت، ص50.

<sup>3</sup> - حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

أما احمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ،ويمكننا أن نميز ثلاث إبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ،وهذه الإبعاد هي كمية الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف نستخلص أن أداء الفرد يقاس من خلال الجهد الذي يبذله الفرد وكذلك من خلال نوعية الجهد يعني مواصفات الأداء هل يتسم بالدقة أم لا وكذلك المدة الزمنية المستغرقة للقيام بذلك العمل المطلوب ومنه نصل إلى نتيجة هي تمكن العامل من القيام بالأداء يتوفر على المواصفات المعمول بها من خلال الدقة في الإنجاز والسرعة .

يعرف الأداء على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته.<sup>2</sup>

التعريف السادس: يعرف أيضا على أن الأداء هو القيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>3</sup>

كذلك يعرف الأداء على أنه "الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>

ويعتبر الأداء: النتائج التي ترغب المؤسسة لتحقيقها<sup>5</sup> يشير هذا التعريف إلى أن لأداء يحدد من خلال أهداف المؤسسة المراد تحقيقها ،ومنه فالأداء بصفة عامة يرتبط بالعمل ونوعه والهدف الذي يبحث الفرد أو المؤسسة، يوصف الأداء على أنه النتائج التي يحققها

<sup>1</sup> -أحمد صقر عاشور السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2005، صص 25-26.

<sup>2</sup> -أنور أبو موسى ويحي كلاب الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين رسالة مقدمة ليل درجة دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني غزة، 2001/2012 ص30.

<sup>3</sup> -ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية الرياض 2004، ص44.

<sup>4</sup> -محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديد ،بدون طبعة، مصر ،2003، ص219.

<sup>5</sup> -خالد محمد بني حمدان:وائل محمد إدريس الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ،منهج معاصر ،دار البازوري العلمية للنشر ،بدون طبعة ،الأردن ، 2009، ص383.

الموظف في المنظمة، وعرفه معجم العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء ،كما عرفه تايلور بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة.<sup>1</sup>

## 2-2 أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل المؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء، حيث يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بأن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فأن الأداء على مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا<sup>2</sup> من خلال ما ورد في هذه الفقرة نستنتج أن أداء العامل لا يحتل أهمية فقط لدى الفرد بل للمؤسسة أيضا لما يحققه من أهدافها.

**2-2-1 بالنسبة للعاملين:** يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها ، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فأن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تتبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترفيه

<sup>1</sup> -هلال محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1996، ص 15.

<sup>2</sup> -سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1997، 188.

والتكوين الانتداب لمناصب عليا... الخ، من خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

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

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، هي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته<sup>1</sup>، يظهر جليا من خلال العناصر المذكورة أن اهتمام الفرد بأدائه أمر لا بد منه ولذلك راجع إلى أهدافه وإشباع حاجاته الاجتماعية بما أن الأداء مرتبط بالأجر و كلما كان إ

الأداء في المستوى المطلوب أشبع الفرد متطلباته المختلفة وحصل على الترقية مثلا والحوافز... الخ

**2-2-2 بالنسبة للمؤسسة:** يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهمية لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاس القدرات كل فرد ودوافعه فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة يحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة فإذا كان هذا

<sup>1</sup> --بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور

خنشلة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص13.

الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضح النجاح المنظمة واستقرارها و فعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرار أو لأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين ومن ثم فإن الأداء في أي مستو تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد وحده.

-كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الريادة إذا أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة مأمّن مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما أنما يعتمد المستوى الأداء بها.

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

## 2-3 العوامل المؤثرة في الأداء: للأداء عوامل تؤثر فيه حيث أنها تقوم على زيادة

معدله أو نقصانه ويمكننا أن نميز بين نوعين من العوامل نذكرها في الآتي<sup>1</sup>:

### 2-3-1 العوامل الخارجية: وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة

،وليس لهذه الأخيرة أي سلطة للتحكم فيها حيث أنها تؤثر على إنتاجها سلبا أو إيجابا وتنقسم هذه العوامل إلى:

أ-العوامل الاقتصادية: تعتبر هذه العوامل من العوامل التي تحرك المؤسسة وتعتبر هذه

الأخيرة بمفهومها الإنتاج نقطة الانطلاق لأي اقتصاد ،حيث تأخذ من الاقتصاد الموارد

اللازمة وتطرح فيه النتائج المرغوبة مع احترامها لجميع المعايير وبهذا تعتبر العوامل

الاقتصادية مؤثر على الفرد والمؤسسة ككل.

<sup>1</sup> - مسعودة فلوس: القيم التنظيمية ودورها في توجيهها لفعل التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر ،مديرية بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الكتوراه الطور الثالث ،جامعة محمد خيضر بسكرة،ص92.



ب-العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الأداء وهذا بمراجعة النمط السلوكي المشترك داخل المجتمع الواحد على سبيل المثال مقارنة أداء الجماعة على أداء الفرد فالأول نسبته مرتفعة على الثاني، ومن الناحية الثقافية مقارنة أداء المجتمعات اليابانية التي تمتلك معدلات فائقة من الأداء وهذا راجع لعدة اعتبارات ثقافية أهمها المزيج العرقي للمجتمعات شرق آسيا بصفة عامة.

ج-العوامل السياسية والقانونية:تعتبر هذه العوامل من الأكثر تأثيرا على المؤسسة وذلك لأنها تتكون من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدولة والمالية، والقرارات الإدارية للدولة بمعنى أن سياسة الدولة وحكمها لها تأثير بليغ على المؤسسات أدائها.

د-العوامل التكنولوجية:باعتبار أن المؤسسة مجموعة من الموارد تتفاعل فيما بينها، فمن بين هذه الموارد المادية الآلات وغيرها، لذلك تسعى المؤسسة لاستخدام الموارد المتطورة والأكثر تكنولوجية، وذلك لتحسين الأداء والإنتاج والانجاز بأقل جهد وتكلفة، فبعض المؤسسات تتخلى عن العامل البشري وتحل محله هذه الموارد المتطورة، تعمل هذه العوامل بدورها على التأثير في حجم التكاليف بخفضه أو رفعه كما أنها تحدد نوعية وقيمة الإنتاج التي تقوم هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

**2-3-2 العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تكون داخل المؤسسة ولها أثر كبيراً عليها وعلى أفرادها في جميع المستويات وتنقسم بدوره إلى قسمين :

أ-العوامل التقنية:وهي مجموعة المتغيرات التي ترتبط بالنواحي التقنية التي تحدد المؤسسة ويدخل في إطارها نوع التكنولوجيا المستخدمة في مجال المعلومات، معدل الاعتماد على الآلات مقارنة بمعدل العمال، تصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، معدلات السعر لمنتجات المؤسسة، وأخيراً الموقع الاستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup>-مسعودة فلوس:مرجع نفسه، ص 93.

ب-العوامل البشرية: هي مجموعة القوى التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة والتي تمس الموارد البشرية من حيث السن والجنس وكذلك المؤهل العلمي، والخبرة، ومستوى المهارات.

**2-4 محددات الأداء:** ترتبط بمجموعة من المحددات التي تساعد الفرد على أدائه للعملية ومنه فالأداء نتاج علاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الذي يقوم به .

**2-4-1 الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفة وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

**2-4-2 القدرات :** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه <sup>1</sup>.

**2-4-3 إدراك الدور:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلال الشعور بأهميته في أدائه.

حيث تعتبر المحددات عنصر هام في أداء الفرد والعلاقة بينها أن كل محدد يساعد الفرد على أداء عملة بإتقان مثلا إذا كان الفرد يتمتع بقدرات جسمية وعقلية وفنية تساعده في أداء مهامه لكنه لا يعرف ما يقوم به من خلال غموض دوره في العملية الإنتاجية مثلا هذا ما يجعل أدائه غير مقبول من طرف المسؤولين، وكذلك إذا كان الفرد يفتقد للقدرات وينقصه الجهد اللازم لأداء مهامه .

## 2-5 أنواع الأداء:

**2-5-1 حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم لأداء إلى نوعين الذاتي أو الداخلي يطلق على هذا النوع مصطلح أداء الوحدة، أي ما يستنتج ما تملكه المؤسسة من الموارد ينتج أساسا من الأداء البشري، الأداء التقني وأخيرا الأداء الوسائل المالية

<sup>1</sup>-راوية حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، مصر، 2001، ص210.

المتاحة، أما بالنسبة للأداء الخارجي: هو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب والسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة وتحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها<sup>1</sup>.

## 2-5-2 حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الكلي والجزئي:

2-5-2-1 الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ،

2-5-2-2 الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج .

2-5-3 حسب معيار الطبيعة وفيه يتم تصنيف الأداء تبعا لأهداف التي ترمي إليها المؤسسة والتي تختلف باختلاف طبيعة الأداء مثلا أداء إداري أداء اقتصادي أداء اجتماعي مالي، أداء تسويقي، أداء تقني.

## 2-6 مكونات الأداء:<sup>2</sup>

يتكون الأداء من عدة عناصر تعتبر مهمة بالنسبة للعمل لأنها تعتبر خريطة أنجاز عمله والتي من خلالها يتعرف العمل الذي هو بصدد القيام به.

<sup>1</sup> بوشليق الأمين: دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال الأبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ، ورقة 2010، ص.6.

<sup>2</sup> - بوشليق الأمين: المرجع نفسه. ص.6.

**2-6-1 كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن لبعده الكمي للطاقة المبذولة، كذلك تشمل كمية العمل المهام والأدوار التي يقوم بها العامل والخبرات التي يتمتع بها الفرد التي تساعده في القيام بعمله .

**2-6-2 نوعية العمل:** نعني مستوى الثقة والجودة ومدى مطابقتها للجهد المبذول للمواصفات ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا سرعة الأداء ما يهتم هو نوعية وجود الجهود المبذولة، وتعتبر نوعية العمل مهمة جدا للفرد للقيام بمهمة ما وذلك من اجل معرفة الفرد الجهد الذي سيبذله جراء قيامه به ونوعية الجهد فكري أم جسدي ومنه يحدد المدة اللازم لإنجاز عمله في وقته المحدد، وهذا ما يعتبر نقطة مهمة للمؤسسة .

**2-6-3 نمط أنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله، من خلال هذا العنصر نستنتج أن نمط الانجاز هو الذي يختاره الفرد أي أنه يبسطه بطريقة المثلى التي تساعده للقيام به بسهولة وأقل وقت ممكن حسب نوع العمل والمدة المطلوبة لانجازه .

## 2-7 أساليب قياس الأداء<sup>1</sup>:

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة عند القيام بتقييم الأداء في المجالات المختلفة أي أن القياس يعد عنصرا أساسيا من عناصر ومقومات التقييم لتحديد المستويات التي تتعلق بمعدلات الأداء المختلفة كما أن القياس يتم بواسطة المعايير التي تتم من خلالها تحديد القيمة الفعلية للعمل الذي قام به الفرد تحديدا كميًا أو كفيًا ويتم القياس بواسطة أساليب أهمها:

<sup>1</sup> --بوعيط جلال الدين:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز

عناية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص76

**2-7-1 الملاحظة المباشرة:** يتم بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع نفسه على سير العمل والاتجاهات الأفراد أنه ليس هناك بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء حيث يرى المديرين ما يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال .

**2-7-2 التقارير:** تحتل مكانا هاما بين وسائل قياس الأداء وهي أما شفوية أو كتابية وتحتوي على التقارير الشفوية على العناصر الملاحظة الشخصية وذلك بتتبع تغيرات الوجه للآخرين وأصواتهم وعلى الرغم من ذلك تفضل التقارير المكتوبة من أهم الأساليب التقييم المهمة لاحتوائها على حقائق ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهي غالبا ما ما تتعلق بمجالات العمل المختلفة.

**2-7-3 تسجيل الحوادث المهمة:** يعد هذا النوع من أكثر الأساليب تقييم الأداء إجهادا للمشرفين أو المديرين قد يتطلب على كل منها ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف.

## **2-8 معوقات الأداء:**

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها الإضاءة الحرارة الضوضاء التهوية نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل والتي يطلق عليه العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى الظروف العمل الاجتماعية<sup>1</sup>، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل كما أن السياسات الغير واضحة أو

<sup>1</sup>- راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ لقدرا الموجودة لدى الأفراد لذا فإنه من أكبر واهم مسؤوليات الإدارة توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، توفير بيئة تنظيمية مدعمة نقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد<sup>1</sup>، تعتبر هذه المعوقات عنصر ينقص من قيمة أداء الفرد وتعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب النفسي والاجتماعي للفرد وتأثيره على إنتاجيته، والنظر في هذه المعوقات من اختصاص المشرفين والإدارة العليا في قراراتها وكذلك تكوين الفرد وكفاءته ومهاراته التي تمكنه من التغلب على بعض المعوقات التي تكمن في قدرته على التعامل والتصرف وخبرته المهنية.

## 9-2: تقييم أداء الموارد البشرية

**2-9-1 تعريف تقييم الأداء:** يعرف تقييم الأداء على أنه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح لفرد مستو أدائه فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية.<sup>2</sup>

كما يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من إلزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .

ويمكن تعريف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم بوسائل

<sup>1</sup>-راوية محمد الحسن مرجع نفسه،ص215.

<sup>2</sup>-راوية حسن إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية الإسكندرية، 2003،ص208.

الاختيار المختلفة والذين قضاو فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم.<sup>1</sup>

## 2-9-2 أهمية وأهداف عملية تقييم أداء العاملين:

2-9-2-1 الأهمية: تكمن أهمية تقييم الأداء في جانبين مهمين هما العامل والمؤسسة بشكل عام :

- تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

- أسلوب تتبعه المؤسسات في استخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة .

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة لدى صلاحيتها.<sup>2</sup>

## 2-9-2-2 أهداف عملية تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى تحديد الاحتياجات

التكوينية اللازمة من أجل رفع أداء الفرد إذا كان هناك نقص في جوانبه المختلفة

- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام.

- المساعدة في الحكم على مدى إسهامات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة .

<sup>1</sup> -أحمد ماهر الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003،ص 371.

<sup>2</sup> -سهيلة محمدعباس:إدارة الموارد البشرية،مدخلاتراتيجي،داروائل للنشر،الأردن،ط2006،ص139.

-تقييم برنامج وأساليب إدارة الموارد البشرية

-تتمية قدرات المديرين الرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات .

-البحث عن الوسائل العلمية لتحسين الأداء .

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

ب-**الأهداف السلوكية:**وتتمثل في التعرف على موقع الفرد وخصائصهم واستعداداتهم ونقاط القوة والضعف لديهم وما يصلحون به من مهام دون غيرها ،وبالتالي تجديد ممارساتهم الوظيفية الحالية والمستقبلية ويحتاجونه من برامج التطوير والتحسين، وإذا كانت الأهداف الإدارية تحدد الضوابط ويتم في ضوءها تحديد الوحدات والصلاحيات ومستويات الأجور والمكافآت فإن الأهداف السلوكية تتلزم الترغيب والمشاركة والحوار والإقناع بمستويات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين.

ج-**لأهداف الإستراتيجية:**تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا ،ولذلك لابد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة ،وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازم لأداء الاستراتيجي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سهيلة محمد عباس:مرجع نفسه، ص139،



د-الأهداف التنموية:يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل،عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع،فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء،ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب إلا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن أسباب الضعف،وهل ترجع إلى القصور في المقدرة أو علاقات العمل .

2-9-3 عناصر نظام تقييم الأداء: من أهم الأمور التي يجب توفرها في نظام تقييم الأداء عناصر مهمة تحدد الهدف من التقييم بصفة عامة:

أ-أغراض التقييم:والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة أو لأغراض كالترقية أو تحديد مبلغ المكافأة السنوية أو التدريب...

ب-عناصر التقييم :أي قائمة بجوانب الأداء والسلوك الذي يتم تقييم الفرد على أساسه والتي قد تشمل الإنتاج التوعوية،والمواظبة،،،،،

ج-معايير التقييم :أي معيار لما يعتبره أداء جيد أو ضعفا

د-البيانات:التي تستخدم في التقييم والتي قد تكون بيانات موضوعية،أو ذاتية،

هـ-تحديد أسس التقييم:والذي قد يكون مطلق أو نسبي،

و-أدوات التقييم :والتي قد تشمل تقارير أو استمارات ومواعيد أخرى.

-مواعيد التقييم :والتي قد تكون مرة في السنة أو مواعيد أخرى.

-الأطراف التي تنفذ النظام :من يقوم بتقييم الفرد ومن يحلل النتائج.

-تحليل النتائج:وهذه ترتبط بأغراض التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بوقطف محمود:مرجع سابق،ص76.

**2-9-4 أسس تقييم الأداء : أن عملية تقييم الأداء تقوم على أسس ومبادئ أهمها:**

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذا تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية واضحة لعملية تقييم الأداء
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها .
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريبا كافيا .
- ضرورة الإتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييمهم
- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل المواظبة ،الجودة،الكمية.فأن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثباتا طيلة فترة التقييم.
- ضرورة أن يتم التقييم أكثر من مقيم وبشكل مستقل تقاديا لبعض التظليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفيته.<sup>1</sup>

**2-9-5 معايير تقييم الأداء:**

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم ،وسنتطرق لبعض المعايير:

**2-9-5-1 معايير نواتج الأداء: ويمكن حصرها في :كمية الأداء وجودته.**

<sup>1</sup> -زهير ثابت :كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،2001،القاهرة ص163.

**2-9-5-2 معايير سلوك الأداء:** واهم هذه المعايير نذكر ما يلي: معالجة شكاوي العملاء و إدارة الاجتماعات،كتابة التقارير والمواظبة على العمل،التعاون مع الزملاء وأخيرا قيادة المرؤوسين.

**2-9-5-3 معايير صفات الشخصية:** وأهمها المبادأة،الانتباه،والدافعية العالية،وأخيرا الاتزان لانفعالي،وهناك عدة مبادئ تحكم استخدام معايير تقييم الأداء و هذه المبادئ :  
- يجب استخدام عدد كبير من معايير التقييم لكي تغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد.  
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان ،وأن تركز على جوانب ملموسة في الأداء كلما أمكن ذلك .

- يمكن أن تكون المعايير موضوعية إذا استندت إلى دراسة وتحليلا لعمل وذلك على مختلف جوانب الأداء،لاستخراج أهم معايير تقييم الأداء والتعرف على مواصفات شاغل الوظيفة.يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة ،وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء  
- إن أكثر المعايير موضوعية هي التي تمس معايير نواتج الأداء(الكمية والجودة)

وبلي ذلك المعايير الخاصة بالسلوك ،والذي تم استخدامه للتوصل إلى نواتج الأداء،وأخير يمكن الاعتماد على على معايير الصفات الشخصية وهي اقلها كفاءة في قياس كفاءة الأداء ،ولكن يمكن القول غن توافرت صفات معينة كالذكاء والمبادأة مثلا في وظيفة معينة لأمكن القول أنه من المحتمل أن يكون الفرد كفاً في عمله.<sup>1</sup>

**2-9-6 طرق عملية تقييم الأداء:** تتعدد طرق تقييم الأداء وسنعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعا ،ومن أهم هذه الطرق نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>-احمد ماهر :مرجع سابق ص 374.

**2-9-6-1 قائمة معايير التقييم:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال ل مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء .

ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد .

**2-9-6-2 طريقة الترتيب البسيط:** يقوم الرئيس المباشر طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء الكلي، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم

**2-9-6-3 طريقة المقارنة بين العاملين:** في هذه الطريقة يعطى لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته مع باقي الأفراد ف نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت

**2-9-6-4 طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسين على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، وياخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس من الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أم بالانخفاض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عمار بن عشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة

، ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 56.

**2-9-6-5 طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات :

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء و تقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين .

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج .  
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ ايجابيا أو سلبا .

**2-9-6-6 قوائم المراجعة :** تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم، ووضعها في قائمة، مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء الوظيفي، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذا المقيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسين بوضع علامة (V) مثلا، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين، وموضوع أمامه علامة (V).<sup>1</sup>

**2-9-6-7 مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يرتبط هذا المقياس ويأخذ العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقي من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج لا البياني، ويتم تقييم بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو

<sup>1</sup> - عمار بن عشي: مرجع نفسه، ص 56.

السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته كأن يكون الأداء متميز أو جيد أو ضعيف إلى آخره، مما يساعد في ربط تقيّماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

ومن مزايا هذه الطريقة نذكر ما يلي:

-تساهم في تقبل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل المقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها بأدائه الفعلي بالأداء المطلوب .

-زيادة الموضوعية والصدق لهذا المقياس .

-تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم .

-تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين.

لكن رغم أهمية ومزايا هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من نقاط الضعف مثلها مثل الطرق سالفة الذكر ،ومن بين هذه العيوب نذكر ما يلي:

-ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها .

-لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

-هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.<sup>1</sup>

**2-9-6-8 طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تم تطوير هذا المقياس لقياس العيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الإبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على

<sup>1</sup> - عمار بن عشي: المرجع نفسه، ص 56.

خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن وأحادي أن كل بعدد ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه، ومعرفته للسلوك الأفراد العاملين

## 2-10 نتائج ومقومات نجاح عملية تقييم الأداء

**2-10-1 نتائج تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق والإجراءات التكوينية المستخدمة في تدريب العاملين، فإذا دلت نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة، يعتبر ذلك عندئذ دليلا على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة في اختيار العاملين وتعيينهم في العمل الذي يتناسب مع إمكانياتهم كما يمكن عن طريق التقييم معرفة مدى استفادة العاملين من البرامج التكوينية التي خضعوا لها، إذا كانت مؤشرات قياس الأداء مرتفعة دل ذلك على استفادة المتدربين من التكوين الذي خضعوا له.

**2-10-1-1 قرارات النقل:** تعتبر نتائج قياس الأداء وتقييمه معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لأعمال أخرى تتلائم مع قدراتهم أكثر، إذا ربما يتم تعيين موظف في وظيفة ما لا تتلائم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تتلائم مع المميزات التي يمتلكها، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديد المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.<sup>1</sup>

**2-10-1-2 قرارات الفصل:** يجب أن يعتبر الفصل من الخدمة آخر إجراء تقوم به الإدارة باتخاذها حيال العاملين الذين أثبتت التقارير المرفوعة إليها عدم كفاءتهم في العمل

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، عمان، ص 196.

وضعفهم البين وأنه لم يعد يوجد أية وسيلة أو امكانية لإصلاحهم، أو معالجة الضعف في أدائهم لأن بقائهم في العمل سيخفض من مستو الكفاءة فيه

### 2-10-1-3 قرارات تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات الدورية:

بواسطة تقييم الأداء يمكن للمسؤولين في الإدارة تقرير حق العاملين في الحصول على العلاوات الدورية السنوية في الراتب والأجر والمكافآت التشجيعية، وذلك على ضوء التقدم الذي أحرزه الموظف في العمل خلال فترة معينة والتبرير المنطقي لهذا الرأي هو أن العلاوات والمكافآت يحصل عليها العاملون أما تمثل عبئاً إضافياً على المنشأة يجب أن لا تتحمله إلا إذا حصلت على مقابل له يتمثل في زيادة كفاءة العامل، وإلا إذا استمرت الإدارة بمنح العلاوات والمكافآت بصرف النظر عن الكفاءة سيؤدي ذلك إلى زيادة التكاليف لديها.

### 2-10-2 علنية أو سرية نتائج تقييم الأداء:<sup>1</sup>

أن السؤال الذي يثار حول هذه الناحية هو: هل من الأفضل جعل نتائج تقييم الأداء سرية أم علنية. والإجابة على هذا السؤال كأن مدار مناقشة بين الكتاب حول أفضلية احدهما نولكن من الملاحظ أن النسبة الغالبة منهم إلا أن تفضل مبدأ إعلان النتائج وذلك للأسباب التالية:

-وقوف الموظف ضعيف الكفاءة على نواحي الضعف والقصور في أدائه ليعمل على تفاديها وإصلاح أدائه في المستقبل، وهذا ما يبعد القلق والاضطراب الذي قد ينشأ لدى الموظف عندما يترك دون فهم لحقيقة أدائه، ومعرفة درجة رضا رؤسائه عن سلوكه وعمله.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ص 223.



- أن إعلان النتائج للعاملين يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء ،إذا أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته التي تخلقه السرية.

- عن إطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة تتولد لديه رغبة حينئذ لتحسين أدائه ،ويقنتع بفائدة التدريب الذي كأن يعتمد عليه أنه ليس في حاجة إليه ،وأنه عبء عليه وتأديته.

- توفير العدالة لأن النتائج ستكون موضوع مناقشة بين الرئيس ومروؤسيه وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة ف تقييمه.

وبالرغم من هذه الفوائد التي يمكن أن يحققها مبدأ العلنية ،هناك بعض الانتقادات الموجهة لها من قبل مؤيدي السرية التامة:

- أن مبدأ السرية يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مروؤسيه دون أن يخشى ما يثيره إعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين ،والتي قد تؤثر في حسن علاقة التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين.

- أن إعلان نتائج تقييم الأداء يزيد من الشكاوي والتظلمات في قرارات الرؤساء فيما يتعلق بتقديرات الكفاءة ،الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيههم ،وبالتالي سيؤثر هذا في حسن سير العمل.<sup>1</sup>

وبشكل عام نرى أن مبدأ السرية غير عملي ،ولا يحقق هدف نظام تقييم الأداء ،الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد للقيام بعلاجها وتطوير أدائه في المستقبل .فإذا لم يطلع الفرد على نتيجة تقديره فكيف يتسنى له معرفة الأخطاء التي وقع فيها أثناء تأديته للعمل لتلافي الوقوع فيها ثانية لذلك لا يعتبر منطقيا استخدام

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي:مرجع سابق ص223.

مبدأ السرية مطلقاً لأنه يفقد قياس وتقييم الأداء فائدته وأهميته ويصبح بمثابة الامتحان الذي لم تعلن نتائجه.

### 2-10-3 مناقشة نتائج تقييم الأداء:

يمكن تعريف مقابلة تقييم الأداء بأنها نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم والثاني الشخص الخاضع لعملية القياس وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها ولتطوير أدائه في المستقبل وتدعيم نقاط القوة للاستفادة منها بشكل أكثر. إذاً فمقابلة القياس هي فرصة ممتازة لتلخيص ومناقشة حصيلة أداء وانجاز الفرد في الفترة المنصرمة وهي فترة القياس. وذلك بتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح والفشل.

وللمناقشة فوائد كثيرة يمكن توضيحها فيما يلي:

- تعطي المرؤوسين فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف في أدائه ومناقشة الطرق لتحسينه.

- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كلا منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.

- تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.

- لا تجعل الموظف يتقبل حكم رئيسه دون اقتناع.

- تجبر المقوم على التمسك بالعدالة أثناء القياس، والبعد عن التحيز والنواحي الشخصية، إذاً أن المناقشة تجبره على التروي والدقة في تقدير كفاءة مرؤوسيه وسوف يتخذ الطريق

السهل والموضوعي في تقديره للصفات والسمات المتعددة الموجودة لدى رؤوسيه لعلمه المسبق بأنه سيناقشهم في نتائج تقديرهم وجها لوجه .

-تدعم شعور العاملين بعدالة قياس الأداء المتبع.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن التنويه إلى أن هذه العملية قد تعرضت لمجموعة من الانتقادات:

-أنها تضع الرؤساء في موقف حرج أمام رؤوسيه ،إذا كيف يواجه الرئيس رؤوسيه بنتيجة ضعف كفاءته في العمل وهو مصدر رزقه ،ومناقشته معه دون أن يؤدي هذا إلى ردود فعل عكسية لديه،فقد تؤدي إلى أداء أضعف نتيجة ردة فعل هذه.بدلا من أن يحفزها على تحسينه مستقبلا .كما أن هناك مشكلة أخرى تواجه عملية المناقشة للنتائج وهي صعوبة إقناع بعض المرؤوسين بحقيقة أدائهم بسبب اعتقادهم الخاطئ بأن أدائهم للعمل كفاء.

أن هذه الانتقادات التي وجهت لعملية المناقشة لتقييم الأداء ،غير كافية للقول بأن العملية غير مهمة ،أو أن فائدتها محدودة ،إذا يمكن التغلب على هاتين المشكلتين -كما ذكر سابقا -بوساطة شرح الهدف من قياس الأداء ،وكيف أن الغاية منه هو صالح الموظف ،والمقابلة إنما هدفها هو إكمال تحقيق هدف هذه السياسة ،وذلك بمعالجة نواحي الضعف في الأداء وأن العمل الذي يقوم به الرؤساء لا يبيغون من ورائه سوى مصلحة الموظف وفائدته ، وبهذا يمكننا إزالة الشعور العدائي تجاه الرؤساء ،وخلق الثقة فيهم ،الأمر الذي يؤدي إلى إزالة الخوف أيضا لدى الرؤساء وعدم تهريبهم من القيام بهذه العملية.

-أن يكون إعلام الفرد الذي جرى تقييمه بنتيجة تقدير كفاءته وأدائه السلبي ونقاط الضعف في انجازه خلال فترة القياس ،بأسلوب لبق وغير شخصي ،أي قائم على حقائق

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقيلي:مرجع سابق،ص224.

ومعلومات واقعية، تعبر عن حقيقة أدائه وأن لا علاقة للأمور والجوانب الشخصية في نتيجة التقييم.<sup>1</sup>

- ضرورة التحضير سابقا للمقابلة، وإعداد ما سيقوله المقوم للفرد فيما يتعلق بنتيجة تقييم أدائه، فالارتجالية في إجراء المقابلة دون تحضير مسبق لها، تزرع الشك في نفس الشخص الذي جرى تقييم أدائه.

- مراعاة الصراحة والأمانة والصدق في المقابلة، وضرورة الاعتماد على أمثلة ونماذج فعلية عن الأداء كوسائل للبرهنة على صدق ما يقوله المقيم عن أداء الفرد .

- أن عرض حقيقة الأداء أمام الفرد يجب أن يكون قائما على أساسين، الأول إعلامه بشكل لبق وموضوعي لمشكلة أدائه، والثاني أن يأخذ العرض شكل العلاج لهذه المشكلات لتقديم المقترحات اللازمة، لهذا يحدث قناعة في نفس الفرد بأهمية وفائدة المقابلة بالنسبة .

## 2-10-4 طرق تحسين أداء الموارد البشرية: ويحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين

الأداء تتمثل في تحسين الموقف وتحسين الوظيفة وأخيرا تحسين العامل:

### 2-10-4-1 تحسين العامل: يرى هاينس بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل

صعوبة مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة التي نذكر من بينها:

أ- الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس

<sup>1-1</sup> - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 224.

هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتتميتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - علي حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424هـ، 52.

ب- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤدوا الأعمال التي يرغبون بها، وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

ج- **الوسيلة الثالثة:** الربط بين الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية .

**2-4-10-2 تحسين الوظيفة:** يؤكد هاينس أن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء، من حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في المستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة لهم أو إذا كانت تفوق المهارات العامل أو أنها تضم مهام غير مناسبة فأن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة.<sup>1</sup>

،ويضيف أيضا أنه بعد تحديد مهام الوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير مهارات وصلاحيات مناسبة لدى العاملين لهذه المهام، ويضيف أيضا أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة (تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي).

وإثراء الوظيفة زيادة المستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل، ويضيف أيضا هاينز زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض أو إزالة الملل، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة العامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون

<sup>1</sup>- علي حاتم علي حسن رضا : المرجع نفسه، 52.

الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد ،وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية ،ومن الوسائل التي يراها هاينز أيضا لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو لجأن أو مجموعات معينة وتوفير الطرق اللازمة للمساهمة في حل المشاكل .

**2-10-4-3 تحسين الموقف:** يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخر ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ،ويضيف هاينز أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصحة العامل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون ،فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كأن هناك قصور في التوجيه فعن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف أو العامل ومن الأموا التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الانجاز إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.

**2-11 علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية:** يعتبر التكوين النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماما كبيرا بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسات في البيئة ،إذا فالتغييرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر وخصوصا المؤسسات الإنتاجية منها سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبح تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات

وأصبح لزاما عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها وظيفة المكملة لتعيين فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

**2-11-1 تأثيرات التكوين على أداء العاملين: للتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:**

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة .
- توعية العاملين بأهمية التكوين إكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.<sup>1</sup>
- كما أن للتكوين دور في ربط أهداف الفرد بأهداف المؤسسة وشرح سياسات المؤسسة وآفاقها المستقبلية، كما أن التكوين دور في تحقيق ولاء العامل للمؤسسة بفضل ما تعلمه من معارف ساهمت في رفع قدرته الذهنية ومعرفته بلا هدف الاسمي للمؤسسة.
- التكوين يساعد العمال على إثراء معارفهم وتجديده وحل مشاكلهم ومنه تحسن أدائهم وتطوره إلى الأفضل.

<sup>1</sup> - زكلال يمينية: مرجع سابق، ص 93.



# الإطار الميداني للدراسة

# الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد إتمام عملية توزيع الاستبيان على المبحوثين واسترجاعه والحصول على إجابات من طرف مجتمع الدراسة، وللوصول إلى إجابة متعلقة إشكالية الدراسة سيتم التطرق وبشكل مفصل إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال مصنع الجبس بأولاد جلال ولاية بسكرة، وسيتم تبويب البيانات وحساب النسب المئوية وتمثيل النتائج بأعمدة بيانية وتحليل الواقع المدروس، من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها أو نفيها.

### 1- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

خضعت نتائج البيانات المتعلقة بالموضوع، والتي تم جمعها من الواقع الميداني باستخدام أدوات منهجية، غير ان تلك البيانات تتصف بعدم الانتظام مما يفقدها القدرة على تفسير مشكلة البحث المتمثلة في " قدرة التكوين في رقع مستوى الأداء عند العامل في المؤسسة الجزائرية " مما يتطلب صقلها وتنظيمها وفق لغة واضحة متينة منهجيا تمكن من تحقيق هدف الدراسة.

**1-1-1 مساهمة المعارف العلمية المكتسبة في تحسين سلوكات العاملين بالمؤسسة الجزائرية:** إن الوقوف على إجابة يقينية لفرضية الأولى في الإشكالية، تضمن التركيز على عدد من المؤشرات الدالة عليه والتي تأتي في شكل أسئلة تتضمنها الاستبانة، وقد تجلت في هذا الجزئيات المذكورة أدناه.

1-1-1- تساهم المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في فهمك للعمل: من خلال الجدول والرسم البياني الموضح أعلاه، حيث أن جميع أفراد البحث يرون أن المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين تساهم في فهمهم للعمل وهذا راجع الى نوع التكوين الذي تلقوه من جهة ومن جهة ثانية ربما نقص معرفتهم بالعمل والتكوين الذي تعرضوا له ساعدهم

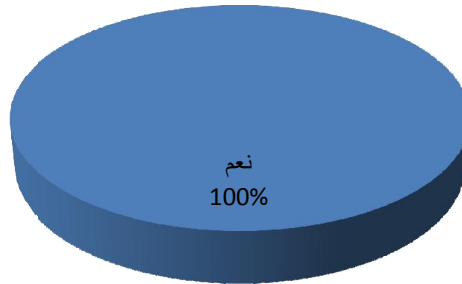
بصفة كبيرة في التمكن من عملهم، كما أن هناك بعض الأعمال التي لا يجب القيام بها الا بعد تعرضهم لتكوين وهذا راجع لصعوبتها. وحساسية القيام بها لأهميتها في العملية الإنتاجية.

الجدول رقم 08: يوضح مساهمة المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في فهم العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
100%	35	نعم
00	00	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 08: يوضح مساهمة المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين

في فهم العمل  
لا  
0%



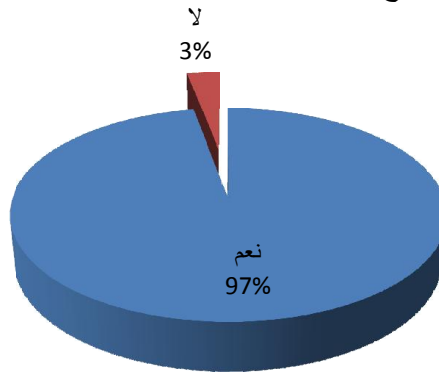
1- 2- تساهم المعارف التي اكتسبتها في إتقانك للعمل: يتميز العامل بقدره الإتيان باعتبارها مهارة مكتسبة نتيجة المعارف التي يكتسبها حول موضوع العمل وما يرتبط به من كفاءات أداء وأساليب العمل وأدوات العمل من خلال النتائج الإحصائية المتعلقة بمساهمة المعارف المكتسبة في إتقان العمل داخل المؤسسة الموضحة الشكل رقم 08 أن

معظم المبحوثين وبنسبة 97.1% أن المعارف التي يكتسبونها من خلال التكوين تساهم في إتقانهم للعمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل المنجز الذي يحتاج إلى إتقان وبصفة كبيرة، كذلك طبيعة التكوين التي تقوم به المؤسسة للعاملين الذي يتمحور بصفة كبيرة حول إتقان العمل المنجز وكذلك الأثر الذي تتركه الدورات التكوينية في سلوك العاملين. أما نسبة 3% فيرون أن هذه المعارف لا تساهم في إتقان العمل وهذا راجع الى نوع العمل الذي يقومون به انه لا يحتل أهمية كبيرة داخل المؤسسة ولا يؤثر على إنتاجها، كذلك إلى مستوى التعليمي للعمال من جهة الذي قد لا يسمح لهم بفهم ما تم تقديمه من معارف ولا يعطونها أهمية كبيرة في عملهم.

الجدول رقم 09: يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في إتقان العمل ؟

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	97.1%
لا	01	2.9%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 09 يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في إتقان العمل



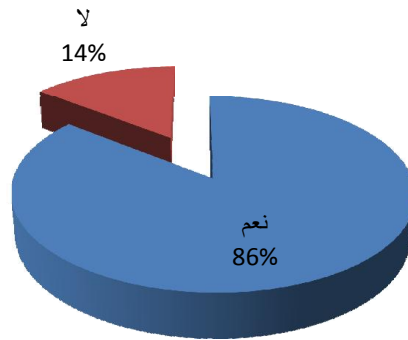
1-1-3- ساهمت المعارف المكتسبة في سرعة انجاز العمل

الجدول رقم 10: يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تحسين سرعة إنجاز العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	85.7%
لا	05	14.3%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 10 يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تحسين سرعة

انجاز العمل



من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها نجد أن أغلبية المبحوثين والذين تقدر نسبتهم ب: 85.5% يقرون أن المعارف المكتسبة قد ساهمت في تحسين سرعة انجاز العمل وهذا من خلال ما يضيف التكوين من قدرة على التحكم في أدوات الإنتاج، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لعملية التكوين، فيما جاءت نسبة 14% من المبحوثين يرون أن المعارف المكتسبة لم تساهم في سرعة انجاز العمل وهذا يرجع إلى عدم استيعابهم التكوين الذي تعرضوا له من جهة ومن جهة أخرى مستواهم الدراسي

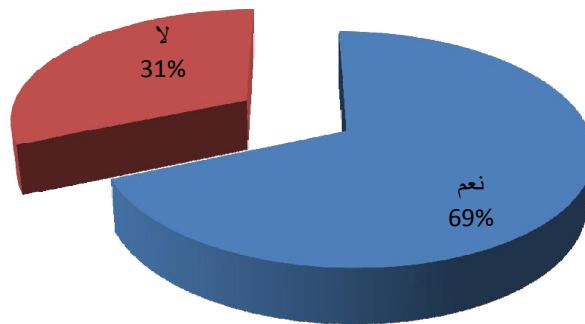
والفروق الفردية التي يجب مراعاتها من طرف المكون، وكذلك قد يعود الأمر الى مشاركة هؤلاء المبحوثين في دورات تكوينية محدودة .

1- 1- 4- ساهمت المعارف المكتسبة في خلق التعاون مع زملائك في انجاز العمل

الجدول رقم 11: يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في خلق التعاون في انجاز العمل مع الزملاء

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	68.6%
لا	11	31.4%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 11 يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في خلق التعاون مع زملاء العمل



من خلال النتائج المتحصل عليها والتي تخص مساهمة المعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التكوين ومساهمتها في تعاونهم في أداء المهام ،حيث نسبة 68.6% من المبحوثين يرون أن هذه المعارف التي يضيفها التكوين تساهم في عملية التعاون في أداء الأعمال

داخل المؤسسة وتفسير ذلك يعود إلى نوعية التكوين الذي تعرضوا له، معينة، والأمر الآخر يعود إلى المستوى الذي يملكه العمال فقد يؤثر على طبيعة تفسيرهم للمعارف التي تلقوها. أما نسبة 31% فيقرون على عدم مساهمة هذه المعارف المكتسبة في تعاونهم في انجاز العمل وهذا يعود إلى تقسيم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة وهو ما يقلل التعاون فيما بينهم في انجاز بعض الأعمال.

1- 1-5- أصبحت لديك القدرة على حل المشاكل المهنية التي تواجهك؟

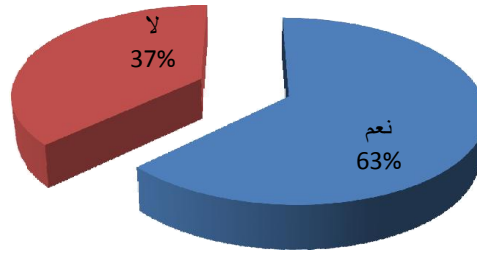
الجدول رقم 12: يوضح القدرة على حل المشاكل المهنية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	62.9%
لا	13	37.1%
المجموع	35	100%

من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص قدرة العامل على حل المشاكل المهنية من خلال المعارف المكتسبة بالتكوين، حيث خلصت النتائج إلى أن نسبة 62.9% من المبحوثين الذين يرون أن المعارف التي يكتسبونها بالتكوين تؤثر على قدرتهم على حل المشاكل المهنية، وهذا راجع إلى عنصرين مهمين وهما نوعية التكوين الذي تلقوه بدرجة كبيرة بعد ذلك يأتي دور الفرد في فهم هذه المعارف وتبسيطها وأخذها بعين الاعتبار، فيما يظهر عنصر آخر متمثل في نوعية العمل المنجز والمشكلة التي تواجه العامل خلال تأدية مهامه فيما تأتي نسبة 37.1% ممثلة للمبحوثين الذين يرون أن هذه المعارف لا تساعدهم في مواجهة المشاكل المهنية والتغلب عليها وهذا يعود للمستوى التعليمي الذي يحملونه كذلك عدد الدورات التكوينية التي تعرضوا لها داخل المؤسسة .



الشكل رقم 12: يمثل القدرة على حل المشاكل المهنية

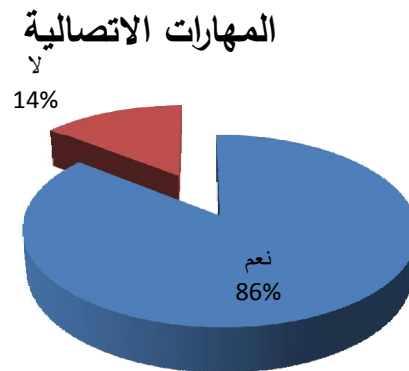


1- 1-6- ساهمت المعارف التي اكتسبتها في تطوير مهاراتك الاتصال

الجدول رقم 13: يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في تطوير المهارات الاتصالية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	85.7%
لا	05	14.28%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 13: يمثل مساهمة المعارف المكتسبة في تطوير



يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن نسبة 85.7% تمثل عدد المبحوثين الذين يرون أن المعارف المكتسبة خلال التكوين تساهم في تطوير مهارتهم الاتصالية وهذا يعود إلى عدد الدورات التكوينية التي تعرضوا لها ونوعية المعارف التي تلقوها منذ بدأ العمل في المؤسسة وهم ذوي الخبرة الذي شاركوا في العديد من الدورات، أما نسبة 14.2% أن هذه المعارف المختلفة التي تمكنوا من الحصول عليه من خلال الدورات التكوينية لم تساهم في تحقيق وتحسين مهارتهم الاتصالية داخل العمل وهذا يعود إلى فئة المبحوثين الذين مستوى ابتدائي في المؤسسة مما صعب عليهم فهم هذه المعارف وترجمتها في الواقع المعاش داخل المؤسسة.

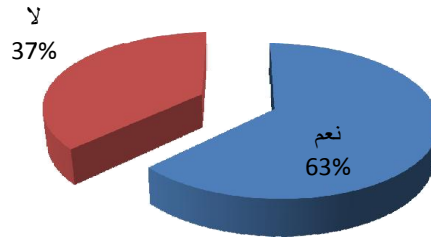
#### 1-1-7- ساهمت البرامج التكوينية في تحديد اهتمامك بالعمل

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أدناه، يتضح أن نسبة 62.9% من المبحوثين يرون أن من خلال الدورات التكوينية التي شاركوا فيها قد وضحت وحددت اهتمامهم بالعمل وخلقت لديه نوع المعرفة بجوانب العمل الذي يقومون به، وذلك من خلال قيامهم مثلا بتنفيذ ما تم تتأوله في الدورات التكوينية بحذافيره، ويعود هذا كذلك لنوعية التكوين الذي تم التعرض له من طرف المؤسسة التي تحرص على إلمام عماله بجوانب العمل المختلفة لزيادة وتيرة العمل خصوصا أن المؤسسة تزاول نشاط حساس يعتمد بصفة كبيرة على تمكن العمال داخل المؤسسة وقدرتهم على تقديم أداء راقى يساهم في بقاء المؤسسة في محيط المنافسة، فيما جاءت نسبة 37.1% من المبحوثين الذين يرون أن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها لم تحدد اهتمامهم بالعمل وهد تفسيره أن هؤلاء المبحوثين هم قليلو المشاركة في الدورات التكوينية وقد تكون من مشاركة إلى مشاركتين فقد داخل المؤسسة، وهو ما صعب تحديد اهتمامهم بالعمل.

الجدول رقم 14: يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحديد الاهتمام بالعمل؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	62.9%
لا	13	37.1%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 14: يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحديد الاهتمام بالعمل

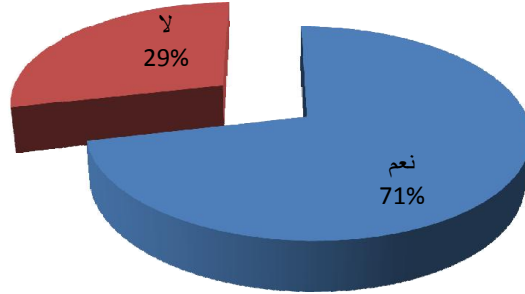


1-1-8- ساهمت المعارف المكتسبة في توضيح رؤيتك لمهام العمل؟

الجدول رقم 15: يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحديد الاهتمام بالعمل؟

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	71.4%
لا	10	28.6%
المجموع	35	100%

**الشكل رقم 15: يوضح مساهمة المعارف المكتسبة في توضيح رؤية العامل لمهام العمل**



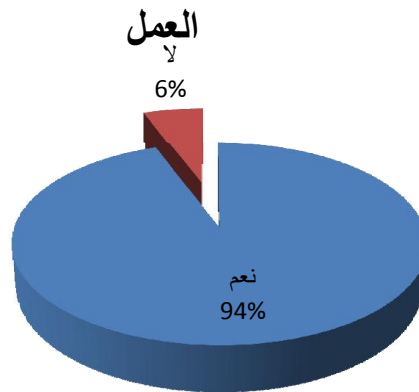
لا شك أن أبرز ما يستفيد منه الفرد الذي خضع وشارك في دورات تكوينية هو فهمه لموضوع عمله وحيثياته المادية والسلوكية والمعرفية، وتمكنه منه وهو ما تم طرحه على المبحوثين في هذه الدراسة حيث كانت نسبة 71.4% هي نسبة التي تمثل المبحوثين الذين يرون أن المعارف التي تم اكتسابها من خلال الدورات التكوينية قد أفادتهم في وضوح مهام عملهم وذلك من خلال أن الدورة التكوينية تبرمج حسب نوعية العمل الذي يقوم به المورد البشري فهناك التمرين على استخدام الآلات مثلا والسرعة في إنهاء العمل بشكل جديد وكل ما يخص العمل ومنه تصبح لدى المورد البشري نظرة شاملة عما يقوم به، وتبقى عملية نجاح التكوين في تحقيق الهدف المنشود مرتبطة بثلاث عناصر مهمة: هي برنامج التكوين والمكون أو مؤهلاته والعامل، حيث أن هذا العناصر الثلاث مرتبطة ببعضها البعض، أما نسبة 28.6%، فهي تمثل نسبة المبحوثين في العينة، الذين كان إجاباتهم بأن المعارف المكتسبة بالتكوين لم تقدمهم في وضوح رؤيتهم لمهام عملهم، سواء لكيفيات وطرائق العمل أو الوسائل المستخدمة في أداءه لتيسير العمل، وهذا يعني أن هذه الفئة لم تشارك إلا في دورة تكوينية واحدة وإضافة إلى أن لها مستوى تعليمي بسيط، الذي قد لا يسمح لهم بفهم محتوى البرنامج التكويني بشكل جيد في دورة واحدة، وبالتالي فإن المعادلة الطردية القائمة بين كم الرصيد المعرفي والقيام بالعمل.

1-1-9- ساهمت المعارف الجديدة في انضباطك أثناء عمل؟

الجدول رقم 16: يوضح مساهمة المعارف الجديدة في الانضباط أثناء العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%94.3
لا	02	%5.7
المجموع	35	%100

الشكل رقم 16: يمثل مساهمة المعارف الجديدة في الانضباط داخل



من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول والشكل البياني المتعلقة بمساهمة المعارف الجديدة المكتسبة في تحقيق الانضباط أثناء العمل أن أغلبية مجتمع البحث يقر أن هذه المعارف المكتسبة تساهم في تحقيق الانضباط في أداء المهام من خلال عدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها كذلك حرص المؤسسة على الحفاظ على ثبات الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى إحساس الفرد بالمسؤولية التي يحملها داخل المؤسسة واستفادته من خلال تقيده بتعليمات المسؤولين. فيما جاءت نسبة 5.7% تمثل عدد المبحوثين الذين يرون أن مكتسباتهم المعرفية من خلال الدورات التكوينية لا تؤدي بهم

للانضباط للعمل وتفسير هذا يعود عدم إتمام العمال ومعرفتهم بأهمية التكوين في بعض الأحيان وافتقار المكونيين للخبرة في التعامل النفسي مع المتكونين.

### 1-1-10- تقييمات العامل للتكوين الذي خضعت له:

إن الهدف من طرح هذا السؤال على مفردات عينة الدراسة يتمثل في معرفة ردة فعل المتكونين وتقييمهم للدورات التكوينية التي تعرضوا لها خلال عملهم داخل المؤسسة، حيث أن قدرة تقييم ذات يعد جزء من التكوين، فكانت معظم إجاباتهم أن التكوين الذي تعرضوا له تكوين جيد ومقبول في نفس الوقت وأنه أصبحت لديهم قدرة تامة على فهم موضوع عملهم وهذا ما تم لاحظته في السؤال الأول الذي تم طرحه عليهم فكانت إجاباتهم بالتأكيد، قد يبدو أن هناك تناقض، لكن مقارنة بطموحاتهم بالتكوين ونظرتهم المستقبلية، أما الآن مقارنة بالكم المعرفي السابق والجديد.

1-2- تساهم المهارات الجديدة في تحسين سلوكات العاملين: في غالب الأحيان يسهم التكوين في تنمية الكثير من المهارات الأدائية المختلفة والمتسائدة فيما بينها لدفع العامل إلى تقديم سلوك أدائي معين، وبالتالي هي مهارات تساعد العامل في القيام بعمله وتبلور كيفية الأداء والنشاط المقدم في العمل كمهارات الرفع والانخفاض، والخالية من الأخطاء، مهارات الفتح والغلق المستعملة المستعينة بأدوات العمل المناسبة... الخ، وهي مهارات كثيرة جدا تم تعداد بعض منها والتي اعتقدت الدراسة السوسولوجية الموالية انه مناسبة لرصد تحولها أو تناميها لأداء العمل بشكل أفضل مما كان عليه، وبالتالي فإن كسب مهارات جديدة لم تكن متوافرة عند العامل تمكنه من تحسين الكثير من القضايا المتعلقة بالعمل بشكل مباشر وغير مباشر والتي تتمثل أهمها في الآتي رفع القدرة الإنتاجية، رفع قدرتك، تقليل الأخطاء المهنية المتعلقة بالعمل، تخفيض حوادث العمل، الإلمام بطبيعة العمل، تنظيم عملك، السيطرة على عملك وأخيراً تمكينك للعمل.

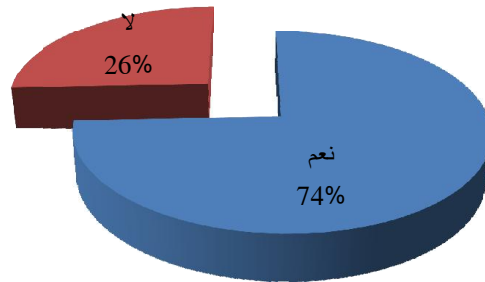
## 1- 2- 1- مساهمة المهارات الجديدة في رفع القدرة الانتاجية

الجدول رقم 17: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في رفع القدرة الانتاجية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%74.3
لا	09	%25.7
المجموع	35	%100

## 1- 2- 2- ساهمت المهارات المكتسبة في رفع قدرتك:

الشكل رقم 17: يمثل مساهمة المهارات الجديدة في رفع القدرة الانتاجية



في أي مؤسسة اقتصادية لابد من توفير جو ملائم لعمالها من اجل الرفع من انتاجيتهم مع تحسين أداهم، من أجل تحقيق هدفها، وفي هذا السؤال كان الهدف منه معرفة ما مدى استفادة مجتمع البحث من المهارات التي اكتسبها من خلال التكوين فكانت الأغلبية والتي تمثل نسبتها %74.3 اقرت بأن المهارت التي تمكنوا من تعلمها قد ساهمت بشكل كبير في الرفع من إنتاجيتهم ويعود ذلك إلى حرص المؤسسة على تكوين عاملها واشراكهم في دورات هامة تخص التعامل مع الآلات في العملية الإنتاجية ولان معظم

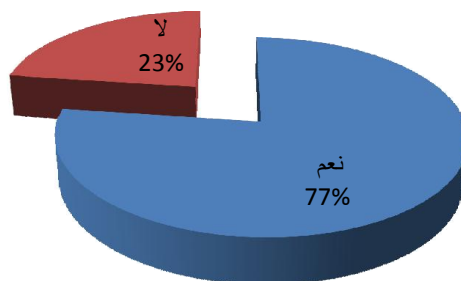
المؤسسات الإنتاجية تكون صارمة في تعاملها مع العمال من ناحية الكمية المنتجة فعليهم الاستفادة من هذه الدورات ورفع إنتاجهم، أما نسبة 25.7% قد أجابت بعدم تأثير المهارات الجديدة على إنتاجيتها وهي الفئة التي لم تشارك في العديد من الدورات التكوينية والمستوى التعليمي الذي قد لا يسمح لهم في ترجمة هذه المهارات في العمل وعدم استيعابهم للأفكار المطروحة وعم تنفيذه خوفا من الفشل.

1- 2- 3- ساهمت المهارات المكتسبة الجديدة في تقليل الأخطاء المهنية بالعمل؟

الجدول رقم 18: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تقليل الأخطاء المهنية

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	77.1%
لا	8	22.9%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 18: يوضح مساهمة المهارات المكتسبة في تقليل الأخطاء المهنية





تعتبر الأخطاء المهنية من بين المعوقات التي تنقص من تطور الأداء للعامل كذلك تؤثر بشكل كبير على الإنتاج، وهذا ما تم طرحه على المبحوثين وذلك من خلال تعرضهم لعملية التكوين وتأثير المهارات التي تم اكتسابها على تقليل الأخطاء المهنية فجاءت نسبة 77.1% من المبحوثين يرون أن هذه المهارات تساهم في تقلي الأخطاء المهنية وهذا تفسيره أولاً عدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها وأن المؤسسة تعتمد في عملية الإنتاج على الآلات وهو ما تم التمرس عليه خلال الدورة التكوينية، أما نسبة 22.9% فتري أن هذه المهارات المكتسبة التي تم التطرق إليها خلال الدورات التكوينية وهذا تفسيره أنهم لم يشاركوا إلا في عدد قليل من الدورات التكوينية كما يعود ذلك إلى المستوى التعليمي للمبحوثين والمكون وافتقاره للخبرة في توصيل الأفكار والمعلومات للعمال.

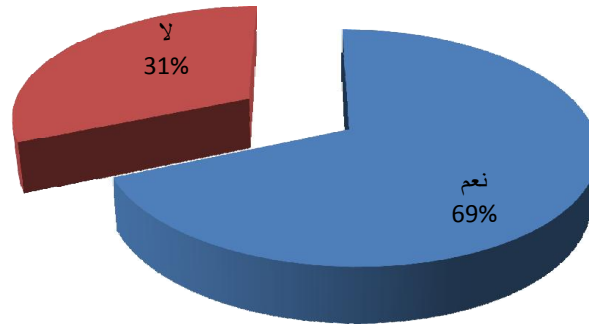
**1- 2- 4- تساهم المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل:** من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها فيما يخص مساهمة المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل فقد تبين أن نسبة 68.6% من المبحوثين يرون أن المهارات الجديدة التي زدوا بها من خلال الدورات التكوينية تساهم بصفة كبيرة في تخفيض نسبة تعرضهم لحوادث العمل التي تعتبر أمر يعرض حياة العامل للخطر أثناء تأدية مهامه وهدف البرنامج التكويني هو العمل على تزويد العامل بمهارات جديدة تنقص من هذه الحوادث، فيما يرى المبحوثين المتبقين والذين قدرت نسبتهم ب: 31.4% يرون عكس ذلك وهذا يعود إلى الصفات التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة والتي تؤكد الفروق الفردية، التي يتمتع بها المبحوثين وهي التي لم تسمح لهم بممارسة المهارات التي تم العرض لها خلال البرنامج التكويني، إضافة إلى نقص مشاركتهم في الدورات التكوينية وكفاءة المكون الذي نفذ هذا البرنامج.

الجدول رقم 19: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تخفيض حوادث

العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%68.6
لا	11	%31.4
المجموع	35	%100

الشكل رقم 19: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل

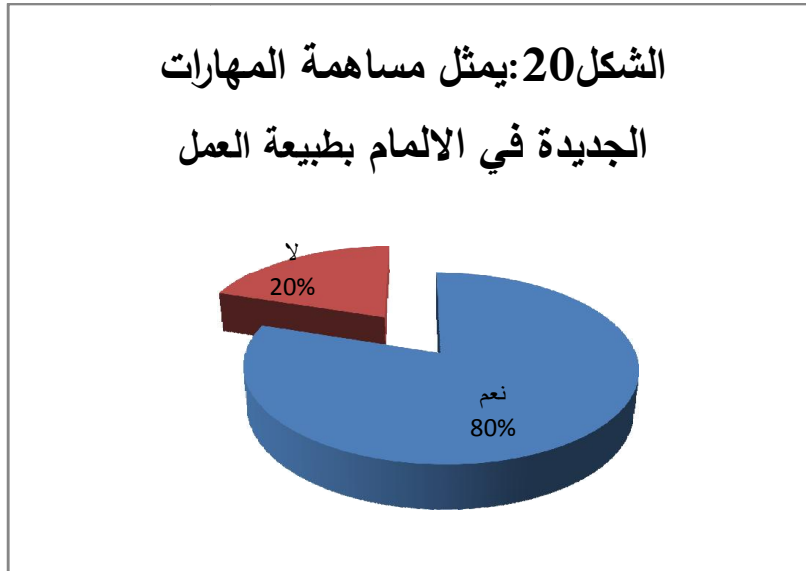


1- 2- 5- ساهمت المهارات الجديدة في الإلمام بطبيعة العمل.

الجدول رقم 20: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في الإلمام بطبيعة العمل.

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%80
لا	07	%20
المجموع	35	%100

النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين والذين قدرة نسبتهم 80% يتفقون بأن المهارات الجديدة تساعد على الإمام بطبيعة العمل الذي يقومون به وهذا راجع لنوعية التكوين التي شاركوا فيه وحرص المؤسسة على تقديم شرح مفصل على ما يتم إنتاجه داخل المؤسسة، فيما ترى نسبة 20% عكس ذلك وهذا يمكن تفسيره بحالة العمال النفسية وقدرتهم على استيعاب ما تم طرحه في لبرنامج التكويني، والمستوى التعليمي كذلك يلعب دور مهم في استعداد العامل لتقبل كل ما هو جديد عن الأفكار التي كانت لديه عن العمل والرغبة في تعلم واكتساب الجديد وقدرة المكون على شرح وتبسيط معلومات برنامج التكويني للتخلص من الفروقات الفردية لدى العاملين.

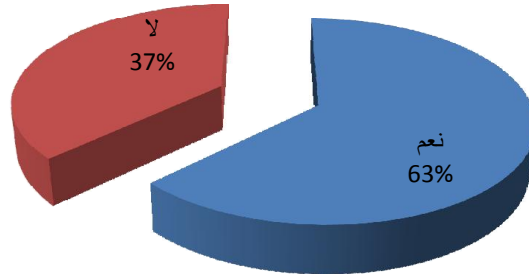


1- 2- 6- ساعدتك المهارات الجديدة في تحسين استخدامك لألات العمل؟

الجدول رقم 21: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تحسين استخدام آلات العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	62.9%
لا	13	37.1%
المجموع	35	100%

**الشكل رقم 21: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في حسن استخدام آلات العمل.**



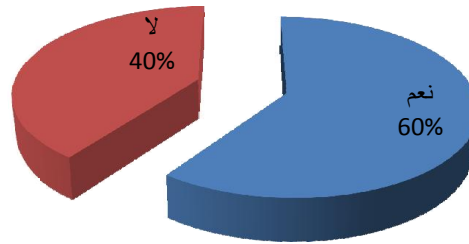
تعاني معظم المؤسسات من مشكل وهو عدم تأقلم عمالها في كل مرة تدخل في عملية الإنتاج أدوات جديدة تجعل العامل يتخبط في مجموعة من المشاكل وقد تتجر عنها حوادث تضر العامل والمؤسسة، ومن خلال السؤال الذي تم طرحه على المبحوثين وهو هل المهارات الجديدة تساهم في تحسين استخدام الآلات فجاءت نسبة منهم والمقدرة ب: 62.9% والتي تؤكد أن المهارات التي تم اكتسابها تساهم في حسن استخدامهم لآلات العمل وذلك نظرا لطبيعة الوسائل المستعملة في العملية الإنتاجية وهو ما يساعد في تحسين أدائهم. فيما ترى نسبة 37.1% من المبحوثين عكس ذلك وهذا تفسيره ربما يعود إلى تعقيد العملية الإنتاجية وصعوبة فهم عمل الوسائل الإنتاجية والفروق الفردية التي يتمتع بها العامل وعدد الدورات المشارك فيها، والخبرة والكفاءة التي يتمتع بها المكون في وضع فكرة صحيحة في ذهن العاملين من خلال مختلف الطرق الحديثة في نقل الأفكار.

**1- 2- 7- استفدت من المهارات الجديدة في تنظيم عملك؟**

## الجدول رقم 22: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تنظيم العمل

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%60
لا	14	%40
المجموع	35	%100

## الشكل رقم 22: يوضح مساهمة المهارات الجديدة في تنظيم العمل.



من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم 21 والتي توضح مساهمة المهارات الجديدة في تنظيم العمل، حيث ترى نسبة من المبحوثين والتي قدرت ب: 60% أن هذه المهارات التي تم التزود بها من خلال التكوين تساهم في تنظيم عملهم، فيما ترى نسبة 40% عكس ذلك، ويمكن تفسير النتيجة الايجابية الاستعداد الذهني للمبحوثين للعملية التكوينية ورغبتهم في معرفة كل شئ عن العمل الذي يقومون بها لكي يسهل عليهم تنظيمه، وخصوصا أن في هذه المؤسسة عمليات مختلفة ومراحل عديدة في العملية الإنتاجية ولا بد على العامل تنظيمها ومنه تركيز المؤسسة على جعل العامل في أحسن الظروف داخل العمل.

أما الذين يرون عكس ذلك فهو تفسيره بأنهم واجهو صعوبة ما في التجاوب مع محتوى لبرنامج التكويني وتنفيذه وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي الذي قد يكون عائق أما تركيزهم واستيعابهم، كذلك عدد الدورات التكوينية التي شاركوا فيها من جهة أخرى، وقدرة المكون على نقل وتبسيط محتوى البرنامج لكي يتخلص من عائق الفروقات الفردية.

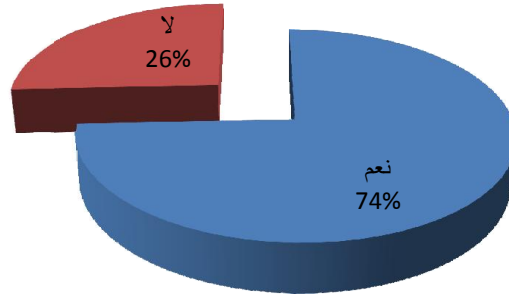
### 1- 2- 7- تنامي القدرة على السيطرة على عملك:

إن قدرات الإنسان بشكل عام بما فيها ما يتعلق بالعمل هي في الأصل كانت استعدادات ونمت بالمعارف المكتسبة في مراحل التكوين والتعليم قبل العمل وعليه فإن إخضاع العامل إلى التكوين المتمركز أو المركز حول قضايا العمل المؤدى يعد دعم لتلك القدرات

الجدول رقم 23: يوضح القدرة على السيطرة على العمل

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	74.3%
لا	09	25.7%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 23: يوضح القدرة على السيطرة على العمل.



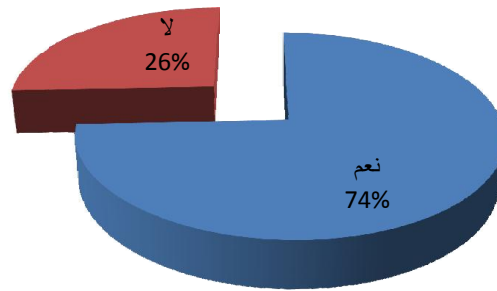
سيطرة العامل على عمله هي قدرته ومعرفته وتنظيمه لعمله وتحكمه في الإنتاجية بزيادتها أو تخفيضها، وهذا من خلال الدورات التكوينية التي تعرض لها العامل فنجد أن نسبة 74.3% من المبحوثين يرون أن أصبحت لديهم قدرة على السيطرة في العمل فيما يرى آخرون عكس ذلك، فلو رجعنا للجداول رقم: 21، 20، 19، فكلها توضح أن للعامل قدرة على السيطرة على عمله من خلال تنظيمه للعمل واستيعابه وحسن استخدامه للأدوات العمل ووسائله ومن ثمة كسب القدرة على احتواء العمل والإلمام بطبيعة عمله كلها دلالات على وجود سيطرة جيدة على العمل من طرف العامل، أما الفئة التي ترى عكس ذلك هي مجموعة العمال الذين لديهم مشاركة واحدة في الدورات التكوينية أو أنهم الفئة التي خضعت لدورة واحدة في التكوين وكذلك بصفتهم عمال جدد في العمل وهو ما يصعب عليهم السيطرة على عملهم من ناحية نقص تجربتهم في هذا المجال .

**1- 2- 9- القدرة على مواجهة ضغوط العمل:** يأتي الضغط في العمل عادة من أمرين اثنين أولهما من سوء الاتصال مع مستويات مهنية معينة صاعدة أو نازلة أو عدم فهم موضوع العمل، وعليه فإن تنمية القدرة على مواجهتها يكون بالتركيز على هذين المستويين في عملية التكوين وهنا يمكن للعامل الحكم على قدرته في المواجهة.

الجدول رقم 24: يوضح القدرة على مواجهة ضغوط العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
74.3%	26	نعم
25.7%	09	لا
100%	35	المجموع

الشكل رقم 24: يوضح القدرة على مواجهة ضغوط العمل.



من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول والشكل رقم 23 والتي تخص قدرة العامل على مواجهة ضغوط العمل من خلال ما تلقاه خلال الدورات التكوينية التي شارك فيها فجاءت نسبة 74.3% من المبحوثين الذين يرون أن للمهارات التي تم التزود بها خلال البرنامج التكويني دور في قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل وهذا ما يفسره الجدول رقم 22 فيما يخص السيطرة على العمل، فالعامل الذي يسيطر على عمله لن يواجه ضغوط أثناء عمله، أمت نسبة 25.7% فترى عكس ذلك وهذا يمكن تفسيره من خلال عدة اعتبارات لها تأثير كبير وهي أن أصحاب هذا الرأي لديهم عدد قليل من المشاركات في الدورات التكوينية ونقص كفاءتهم بصفة أنهم جدد في المؤسسة وهذا ما



يشكل لديهم ضغط أثناء العمل لعدم إلمامهم وسيطرتهم على نوعية العمل، كل هذه العوامل تجعل العامل محل ضغط، كذلك نقص تركيز العامل يولد له ضغط لعدم قدرته على التركيز على عمله وهذا يتم من خلال الاستعداد النفسي للعامل فمعظم العمال الذين يعانون من ضغط في العمل يكون ذلك جراء ضغوط نفسية أخرى.

### 1- 2- 10- اساهم التكوين في تمكينك للعمل:

جاءت معظم ردود المبحوثين على هذا السؤال بالإيجاب، حيث نجدهم يقرون بأهمية التكوين في تمكنهم من عملهم والسيطرة عليه كذلك فائدة التكوين من حيث تعلم مهارات جديدة تخص العمل لم تكن لديهم وهو ما يساهم في رفع قدرتهم الإنتاجية ومنه المساهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التكوين أضاف لهم معارف جديدة مكنتهم من تمكنهم من عملهم من حيث معرفة طبيعة عملهم والسرعة كذلك في انجاز العمل خصوصا أن المؤسسة إنتاجية وكمية الإنتاج مهمة في هذا الحالة.

### 3. نتائج الدراسة:

3-1- تساهم المعارف العلمية المكتسبة في تحسين سلوكات العاملين: تشير النتائج المتحصل عليها للجدول أعلاه أن دلالة المؤشرات تشير إلى تقديرات تتأرجح بين الجيد والحسن حيث تغلب التقديرات الجيدة على النتائج، ومنه نستنتج أن النتائج التي تم التطرق إليها في الفرضية الفرعية الأولى والتي تدل على مساهمة المعارف العلمية المكتسبة في تحسين سلوكات العاملين دور كبير في تطوير قدرات العاملين من خلال المعارف التي أضافها التكوين والتي أثرت على سلوكات وأضافت لهم القدرة على تنفيذ المهام بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين العاملين ومختلف المسؤولين، ودفع العامل إلى المثابرة والعمل على تحسين أدائه وهذا من خلال فهم العمل وإتقانه والعمل على السرعة في تنفيذ المهام وانضباطه أثناء تأدية مهامه، والعمل على حل المشاكل التي

تواجه العامل قبل تعرضه لبرنامج تكويني، حيث تتفق النتائج المتحصل عليه مع نتائج الدراسة السابقة<sup>1</sup> للباحث بوقطف محمود في دراسته التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظفين وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام المنوطة له بعد الانتهاء من الدورات التكوينية<sup>1</sup>، ومن خلال النتائج الايجابية المتحصل عليها، يتضح صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى مساهمة المعارف العلمية المكتسبة بالتكوين في تحسين سلوكيات العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

التقديرات				%	المؤشر
100-66 % جيد	65-56 % حسن	55-45 % متوسط	44-0 دون المتوسط		
✓				100%	مساهمة المهارات المكتسبة بالتكوين في فهم العمل
✓				97.1%	مساهمة المعارف المكتسبة في اتقان العمل
✓				85.7%	مساهمة المعارف الجديدة في سرعة إنجاز العمل
✓				68.6%	مساهمة المعارف المكتسبة في خلق التعاون مع الزملاء
	✓			62.9%	القدرة على حل المشاكل المهنية
✓				85.7%	مساهمة المعارف المكتسبة في تطوير المهارات الاتصالية
	✓			62.9%	تحديد الاهتمام بالعمل
✓				71.4%	توضيح الرؤية للعمل
✓				94.3%	الانضباط أثناء العمل

<sup>1</sup>-بوقطف محمود: مرجع سابق، ص156.

2-2- تساهم المهارات الجديدة التي يكتسبها الفرد في تحسين أداء العاملين: من خلال النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تقترح. مساهمة المهارات المكتسبة في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال المساهمة رفع إنتاجية العامل داخل المؤسسة كما تساهم هذه المهارات المكتسبة في تحقيق السرعة في انجاز المهام وهذا ما يكلل ب:رفع إنتاجية العامل ومن جهة أخرى أضافت هذه المهارات للعامل مهارة التقليل من الأخطاء المهنية التي كان يعاني منها من قبل العملية التكوينية وهذا ما يظهر بوضوح لدى العمال الجدد والذين لم يشاركو في دورات تكوينية كثيرة، كما للمهارات الجديدة دور في سيطرة العامل على موضوع عمله هنا تظهر مهارة التحكم في الوقت من طرف العمال عمل في انجاز عمله وتوزيع طاقته وجهده خلال ساعات العمل كل هذه المهارات جعلت العامل ملم بموضوع عمله، وهذه المعطيات تصب كلها في نتيجة واحدة ألا وهي تحسن أداء العامل وأصبح له قدرة جيدة على التعامل مع آلات العمل والتحكم فيها وهو ما جعله قادر على مواجهة ضغوط العمل داخل المؤسسة بفعل ما تم التزود به من مهارات متنوعة أضافت له كم معرفي وطبقه في ميدان العملية الإنتاجية، حيث تراوحت التقديرات في هذه الفرضية بين التقديرات جيد وحسن حيث السمة الأولى هي الغالبة، حيث تتفق هذه النتائج مع ما تم التوصل إليه في الدراسة السابقة للباحث بوشليق الأمين، والتي بينت أن للتكوين فائدة كبيرة على تحسين أداء العاملين وذلك من خلال أن عملية تكوين العمال اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام بها وتخصيص لها ميزانية كافية من أجل الاستثمار في العنصر البشري إذ يعتبر هذا<sup>2</sup>العنصر استثماراً على المدى البعيد وعنصراً حساساً فهو أساس كل ثروة، وعلى المؤسسات اليوم أن تقوم

<sup>2</sup> -بوشليق الأمين: دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2010، ص، 35.

بتكوين مورده البشري كما أن المؤسسات الإنتاجية اليوم تعتمد على مواكبة عصرنة وسائلها الإنتاجية وهنا يظهر دور التكوين في تأقلم عمالها مع التكنولوجيا الجديدة .

التقديرات				%	المؤشر
100-66 % جيد	65-56 % حسن	55-45 % متوسط	44-0 دون المتوسط		
✓				74.3%	مساهمة المهارات المكتسبة في رفع القدرة الإنتاجية
✓				77.1%	مساهمة المهارات المكتسبة في تقليل الأخطاء المهنية
✓				68.6%	مساهمة المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل
✓				80%	مساهمة المهارات الجديدة في الإلمام بطبيعة العمل
	✓			62.9%	حسن استخدام آلات العمل
	✓			60%	تنظيم العمل
✓				74.3%	السيطرة على العمل
✓				74.3%	القدرة على مواجهة ضغوط العمل

كما خلصت الدراسة من خلال تحليل البيانات أن المستوى التعليمي ومع النتائج الايجابية المتحصل عليها، يتضح أن صحة الفرضية الثانية التي تشير إلى مساهمة المهارات الجديدة في تحسين أداء العاملين، بمعنى أن المهارات المهنية التي كسبها العامل جراء التكوين تعد تحسن مقارنة بما كان عليه سلوك الأداء عند العامل وإن كان تحسن طفيف وغير مرضي لطموحات العمالة أو أنه لم يحقق الأهداف المرجوة خاصة وأن الأهداف عادة ما تكون بمستويات مترتبة.

## 2-3- الفرضية الرئيسية:

بعدما تم عرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وبعدما تم التأكد من صحتها، يمكننا تأكيد وصدق الفرضية الرئيسية المتعلقة بـ: دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، حيث أكدت النتائج على الدور المهم الذي يلعبه التكوين داخل المؤسسة والإضافات المعرفية والفكرية التي استفادت منها العمالة وتطور أدائها بمعدل مقبول مقارنة بما كان عليه قبل الخضوع للعملية التكوينية وتأتي هذه النتائج متطابقة مع نتائج الدراسة السابقة للباحثة زلال يمينة " في دراستها أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية والتي توصلت الى وجود علاقة بين التكوين وأداء الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للعمال والعمل على تحسينها، كذلك تأثير التكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية واكتساب العمال مهارات مهنية جديدة للعمل، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية على تصميم البرامج التكوينية وأداء الموارد البشرية .

وبعد التأكد من صحة كلا من الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية يمكننا الإجابة عن إشكالية الدراسة بالإيجاب وهذا من خلال ما أكدته النتائج في الإجابات التالية:

- ✓ للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- ✓ أن للمعارف المكتسبة عن طرق التكوين دور في تحسين سلوكيات العاملين بالمؤسسة الجزائرية.
- ✓ أن المهارات الجديدة المكتسبة تساهم في تحسين أداء العاملين.

## خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني فيما يخص دور التكوين في تحسن أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية ، أن عملية التكوين اليوم أصبحت عاملا أساسيا داخل المؤسسات ومن السياسات المهمة التي على المؤسسة أن تتبناها في تكوين موردها البشري، فيعد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة بمثابة استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه وذلك من أجل تحسين مهارات العاملين وتجديد معارفهم وتعديل سلوكياتهم ومحاولة استخراج أقصى ما لديهم من طاقة واستغلالها في الرفع من أدائهم داخل المؤسسة من أجل التأقلم مع كل التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف وسائل الإنتاج وتصبح لديهم قدرة على الإلمام بجميع ما يحيط بهم في العملية الإنتاجية وهو ما تستفيد منه المؤسسة بزيادة وتيرة أداء عماله والرفع من إنتاجيتها ، فمعظم الدراسات التي قمت بالاطلاع عليها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها ، كما أن معظم المؤسسات الإنتاجية اليوم وفي إطار عملية عصرية ووسائلها الإنتاجية لا بد عليها من إعادة النظر في تكوين موردها البشري من أجل التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، وأن تقوم بتأهيلهم وهذا رغبة منها في زيادة إنتاجيتها وتحسينها .

وفي هذه الدراسة تم تقسيم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول حيث كان عنوان الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة والفصل الثاني تناولنا فيه تكوين الموارد البشرية أما الفصل الثالث فكان عنوانه دراسة نظرية لأداء الموارد البشرية أما الجانب الميداني للدراسة فتم تناول في فصلين الفصل الرابع وتناول الإجراءات الميدانية للدراسة والفصل الخامس تم تناول في عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

وقد كشفت الدراسة من خلال جانبها الميدانية على صدق وصحة الفرضيات التي تمت صياغتها في إشكالية الدراسة ،حيث تبين لنا خلال التحليل الكمي والكمي مدى تحقق هذه الفرضيات التي تمحورت على دور التكوين في تحسين أداء العاملين ودور المعارف المكتسبة في تحسين سلوكيات العاملين والفرضية الأخيرة التي تمحورت حول مساهمة المهارات الجديدة في تحسين أداء العاملين ومن خلال النتائج الايجابية التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة ميدانيا تأكد مدى الأهمية الكبيرة التي يحملها التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

- 1-أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2005.
- 2-أحمد صقر عاشور:إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية، بيروت.
- 3-أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،دار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2007.
- 4-أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية،2009.
- 5-بلال خلف السكارنة:اتجاهات حديثة في التدريب ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2011.
- 6-بلفاسم سلاطينية وحسان جيلاني:منهجية العلوم الاجتماعية ،دار الهدى للنشر والطباعة،الجزائر ،2004.
- 7-حسن ابراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان،2002.
- 8-حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي،دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان،2002.
- 9-حسن أحمد الطعاني :التدريب الإداري المعاصر ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2007.
- 10-حسن روية محمد :إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ،1999،
- 11-خالد عبد الرحمان مطر الهيبي:إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)دار وائل للنشر ،الأردن،2003.
- 12-خالد محمد بني حمدان:وائل محمد إدريس الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،منهج معاصر ،دار البازوري العلمية للنشر ،بدون طبعة ،الأردن ، 2009.
- 13-راوية حسن : إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ،مصر،2001.



- 14-راوية حسن إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية الإسكندرية ،2003.
- 15-راوية محمد الحسن :إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،200.
- 16-زهير ثابت :كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ،دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،2001.
- 17-سليمان حنفي محمود :السلوك التنظيمي والأداء ،دار الجامعات المصرية ،الإسكندرية ،188،1997.
- 18-صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،دار الكتب للجامعية الإسكندرية ،مصر 2000.
- 19-صلاح الدين محمد عبد الباقي:إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية الإسكندرية،2007.
- 20-عبد الرزاق الرحاطة :وزكريا احمد العزام ،السلوك التنظيمي في المنظمات ،مكتبة المجتمع العربي،عمان ،الأردن.
- 21-عبد الفتاح بوخمخ :تسيير الموارد البشرية ،دار الهدى ،الجزائر
- 22-علي غربي وآخرون:تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر ،2007.
- 23-علي محمد عبد الوهاب :إدارة الأفراد :مكتبة عين الشمس : القاهرة :1990.
- 24-عمر وصف عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة،دار وائل للنشر ،عمان ،2005.4،سيد محمد جاد الرب:إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عمان ،الأردن، 1990.
- 25-عمر وصفي عقيلي :إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،بعد استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2005.
- 26-غياث بوفلجة :مبادئ التسيير البشري،دار غرب الجزائر .
- 27-فايز خاطر:إستراتيجية التدريب الفعال دار أسامة،للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،

- 28-محفوظ أحمد جودة :إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن،2010.
- 29-محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديد ،بدون طبعة،مصر،2003.
- 30-محمد قاسم القريوتي :إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين ،دار الشروق ،عمان ،الأردن.
- 31-مدحت أبو النصر:إدارة وتنمية الموارد البشرية ،مجموعة النيل العربية ،مصر،2007.
- 32-مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية مجموعة النيل،العربية ،مصر،2007.
- 33-مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 34-ناصر دادبي عدون :إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ،الجزائر،2003.
- 35-ناصر محمد العديلي:إدارة السلوك التنظيمي،دار مراحل للطباعة الالكترونية ،1993،الرياض ،المملكة العربية السعودية.
- 36- نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد،الوظائف الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الأردن 2010.
- 37-هلال محمد عبد الغني :مهارات إدارة الأداء ،مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة 1996.
- 38-محمد الغريب عبد الكريم :البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ،مكتبة نهضة الشرق ،القاهرة 1987ص77.
- 39-العساف صالح بن حمد :المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ،دار الزهراء ،الرياض،2010.
- 2/المذكرات

- 40- أحمد يحي ربيع :دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،دراسة حالة بعض مؤسسات جزائرية ،رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة بومرداس ،2009، ص 52
- 41-أنور أبو موسى ويحي كلاب الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين رسالة مقدمة لنيل درجة دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني غزة،2001/2012.
- 42-بوشليق الأمين:دور التكوين في تحسين أداء العاملين ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار ENTP،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2010.
- 43-بوعطيط جلال الدين:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة،مذكرة ماجستير،جامعة منتوري محمود ،قسنطينة ،2009،ص76
- 44-بوقطف محمود :التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ،دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2013،
- 45-زكلال يمينة:أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر -بسكرة-2013.
- 46-عمار بن عيشي :دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ،بسكرة ،ماجستير،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،2005،
- 47-مرزوق نسيمة :دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة،دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير لعقاري البويرة،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة أكلي محند أولحاج البويرة،2013.
- 48- علي حاتم علي حسن رضا :الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي ،مذكرة ماجستير ،أكاديمية نايف

للغربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية ،المملكة العربية السعودية  
،1424هـجري.

49- ناصر محمد إبراهيم السكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي رسالة  
ماجستير العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2004

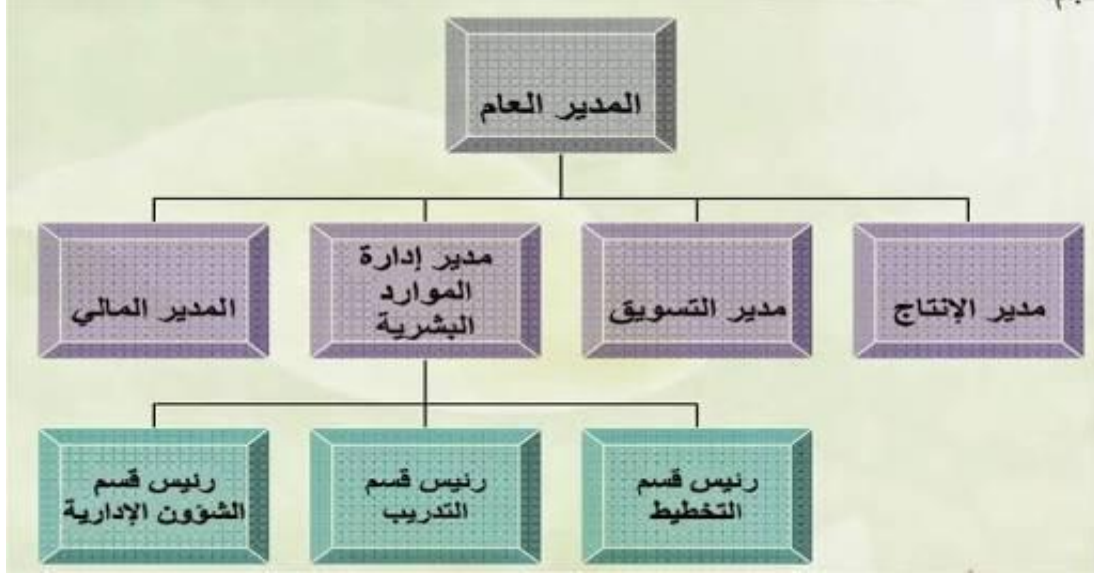
الملاحق

## الملحق رقم (01)

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية	الكلية	المؤسسة الجامعية
1	بولقواس زرفة	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بسكرة
2	العبيدي صونية	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بسكرة
3	عبيدة صبطي	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بسكرة
4	حليلو نبيل	أستاذ محاضر -أ-	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	بسكرة

## الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مصنع الجبس لوراس بلاتر)



## الملحق رقم (02)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة

قسم علم اجتماع



السنة ثانية ماستر

علم اجتماع ادارة وعمل

**استمارة استبيان حول:**

**دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة  
الجزائرية**

**دراسة مسحية على عمال مؤسسة لوراس بلاتر**

*مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: إدارة وعمل*

في إطار انجاز بحثنا العلمي المذكور اعلاه،نقدم لكم هذه الاستمارة التي تحتوي على بعض الأسئلة التي تساعدنا في بحثنا ،لذلك نرجو منكم التكرم والإجابة عليها بدقة ولعلمكم فان إجاباتكم ستكون سرية .

**تحت اشراف الدكتورة:**

- مليكة عرعور

**من اعداد الطالب:**

-سمير مرعود

السنة الجامعية: 2018/2017

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) الإجابة المناسبة.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس ذكر  أنثى
- 2-العمر من 29-20  من 39-30   
من 49-40  من 60-50
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي
- 4-الخبرة: 5 سنوات  من 10-5  من 15-10
- 5-نوع الوظيفة:
- 6-عدد الدورات التكوينية:

المحور الثاني: كيف تساهم المعارف العلمية المكتسبة في تحسين سلوكيات العاملين؟

- 7-هل ساهمت المعارف العلمية التي إكتسبتها في فهمك عملك؟ نعم  لا
- 8-هل ساهمت المعارف التي اكتسبتها في إتقانك للعمل؟ نعم  لا
- 9-هل ساهمت المعارف المكتسبة في تحسين سرعة انجاز العمل؟ نعم  لا
- 10-هل ساهمت المعارف التي إكتسبتها في في تعاونك مع زملائك في انجاز الاعمال؟ نعم  لا
- 11-هل أصبحت لديك القدرة على حل المشاكل لمهنية التي تواجهك؟ نعم  لا



12- هل ساهمت المعارف التي إكتسبتها في تطوير مهاراتك

الاتصالية؟ نعم  لا

13- هل تطور أدائك من خلال المعارف التي اكتسبتها من خلال

خضوعك لبرنامج تكويني؟ نعم  لا

14- هل ساهمت المعارف التي اكتسبتها في تبسيط عملك؟ نعم

لا

15- هل ساهم ما تعلمته من معارف جديدة في انضباطك اثناء عملك؟

نعم  لا

16- ماتقيمك للتكوين الذي خضعت له؟

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

المحور الثالث: تساهم المهارات الجديدة في تحسين أدائك؟

17- هل ساهمت المهارات التي اكتسبتها في رفع قدرتك الانتاجية؟ نعم

لا

18- هل ساهمت المهارات التي اكتسبتها في تقليل من الأخطاء المهنية

بالعمل؟ نعم  لا

19- تساهم المهارات الجديدة في تخفيض حوادث العمل؟ نعم

لا

20- هل ساهمت المهارات الجديدة في الالمام بطبيعة عملك؟ نعم

لا

21- هل تساعدك المهارات التي إكتسبتها في الاستخدام الحسن لألات

المستخدمة في العمل؟ نعم  لا

22- هل استفدت من المهارات الجديدة التي اكتسبتها في تنظيم عملك؟

نعم  لا

21- هل أصبحت لديك القدرة على السيطرة على عملك ؟ نعم

لا

22- هل أصبحت لديك القدرة على مواجهة ضغوط العمل؟ نعم

لا

23- هل ساهم التكوين في تمكينك للعمل؟

.....

.....

.....