

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بالأداء الوظيفي
- دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بالوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

* د. بختة بن فرج الله

إعداد الطالبات:

* إيمان هاني

* مسعودة قديري

* نورة مسعيد

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين و صلي و سلم على النبي المصطفى محمد بن عبد الله الأمين أشرف
الأنبياء و إمام المرسلين وآله و صحبه إلى يوم الدين

إن أحق الناس بالشكر بعد المولى عز و جل الوالدان الكريمان نتقدم لهما بجزيل الشكر و
جميل العرفان

يطيب لنا في هذا المقام أن ننوه بما بذلته معنا الدكتورة المشرفة بن فرج الله بختة
نتوجه بشكرنا إلى كوكبة من الأساتذة الكرام و نخص بالذكر، السعيد بسي ، سعيدة حمصي
، شوقي مرابط ، يعقوب سالم ، بوبكر منصور.

كما نتوجه بجميل العرفان إلى كل من فيروز مرابط ، صباح الزين، زين الدين مسعودي الذين
لم يخلو علينا بنصائحهم و توجيهاتهم و مساعدتهم لنا

كما نشكر الإدارة و كل أساتذة علم الاجتماع

شكرا لكل من قدم لنا يد العون و لو بابتسامة أو كلمة تشجيع أو حتى من سأل عن مصير هذا
البحث

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

ربنا تقبل منا انك أنت السميع العليم

ملخص الدراسة

إن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على مستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها. ولن يأتي هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلب و المفجئات ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية البرامج التكوينية والقيام بالأفعال ، ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

Abstract:

The configuration during the service staff is considered one of the essential foundations and requirements of any policy organization Taatpinha in order to improve the level of staff and develop their abilities and develop their skills and modify their behaviors and motivate them and extract the maximum of their energies and deepen their expertise in order to keep pace and keep up with the various developments on the domestic level, or developments in the external environment level until be able to improve the performance of enterprise employees. This will not only come thanks to the practice configuration geared to meet the needs of the institution and to respond to privacy under the environment of volatile and Mufjaouat no room to talk today about how important formative programs and do deeds, and from there to achieve comprehensive and sustainable development in a scientific exercise.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
ب	شكر وتقدير
ت	ملخص الدراسة بالعربية
ث	ملخص الدراسة بالإنجليزية
ج	الفهرس
خ	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار	
14	1- إشكالية الدراسة
15	2- أسباب الدراسة
16	3- أهداف الدراسة
16	4- أهمية الدراسة
16	5- تحديد المفاهيم
17	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التكوين	
22	تمهيد
23	1- تعريف التكوين
25	2- خصائص التكوين
27	3- مبادئ التكوين
30	4- أهداف التكوين
33	5- أنواع التكوين
35	6- خطوات عملية التكوين أثناء الخدمة
43	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
45	تمهيد
46	1- ماهية الأداء الوظيفي

47	2- عناصر الأداء الوظيفي
48	3- محددات الأداء الوظيفي
49	4- أنواع الأداء الوظيفي
50	5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
54	6- تقييم الأداء الوظيفي
64	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة المنهجية	
66	تمهيد
67	1- منهج الدراسة
68	2- الدراسة الاستطلاعية
68	3- مجالات الدراسة
71	4- عينة الدراسة
71	5- أداة الدراسة
72	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة	
74	تمهيد
75	1- تحليل البيانات وتفسيرها
97	2- الاستنتاجات العامة
100	الخاتمة
101	قائمة المراجع
105	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	جدول يوضح جنس العينة	01
76	جدول يوضح جنس العينة	02
77	جدول يوضح مكان إقامة العينة	03
78	جدول يوضح الحالة الزوجية للعينة	04
79	جدول يوضح المستوى التعليمي للعينة	05
80	جدول يوضح مهنة العينة	06
81	جدول يوضح أقدمية المهنة للعينة	07
82	جدول يوضح الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة للعينة	08
83	جدول يوضح احتياج العمال لتكوين أكثر للعينة	09
83	جدول يوضح الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة للعينة	10
84	جدول يوضح الاستفادة من التكوين في أداء العمل في المؤسسة للعينة	11
85	جدول يوضح ضرورة و أهمية التكوين لمتطلبات الحياة العامة لأفراد العينة	12
86	جدول يوضح شروط التكوين الفعال للعينة	13
86	جدول يوضح عملية التكوين على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة للعينة	14
87	جدول يوضح العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين للعينة	15
88	جدول يوضح استخدام المساعدات التكنولوجية في تقديم العملية التكنولوجية للعينة	16
89	جدول يوضح الرغبة في الاستفادة من فترات التكوين لتخصص في العمل	17
90	جدول يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية	18
91	جدول يوضح الهدف الرئيسي من العملية التكوينية	19
91	جدول يوضح الهدف من العملية التكوينية	20
92	جدول يوضح تنوع التكوين المقدم للمتكون	21
92	جدول يوضح ترشيح العمال في البرامج التكوينية	22

93	جدول يوضح المحاضرات من أكثر الأساليب التكوينية المناسبة في العملية التكوينية	23
93	جدول يوضح الهدف المباشر من البرامج التكوينية	24
94	جدول يوضح المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية	25
94	جدول يوضح المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية وعلاقتها بالاحتياجات التكوينية	26
95	جدول يوضح المواضيع المبرمجة من حيث ملائمتها مع الوقت المخصص للجانب التطبيقي	27
95	جدول يوضح المواضيع المبرمجة من حيث حداثة المعلومات	28

فهرس الأشكال

الصفحة	جدول الشكل	الرقم
27	يوضح دائرة مغلقة للتغذية المرتدة	1
53	يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي	2
61	يوضح تقييم الأداء	2
70	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي	4

طال الحديث في السنوات الأخيرة عن الإنتاجية و طرق تحسينها من أجل مضاعفة الإنتاج و دفع عجلة النمو إلى الأمام ، كذلك تحسين الخدمات و من اجل المحافظة على الزبائن و مواكبة التطورات الراهنة و هذا يكون عن طريق التكوين، حيث يؤدي التكوين إلى تخفيض حوا دث العمل، و يعزز استقرار التنظيم و مرونته، كما انه يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث أنه قد يكون له عائد فشكل زيادة الإنتاجية الكل، وفي شكل زيادة المعارف والمهارات. فالتكفل بالموارد البشرية أساس كل تقدم وتطور فحتى لا يصبح الفرد أداة معرقة للتنمية لذا يجب العمل على جعله قوة و تطور له، و لا شك أن التكوين يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية .

و بالتالي فنجاح المجتمع في تحقيق أهدافه و ضمان استمراريته و نموه و تطوره يتطلب تشخيص مخططات و استراتيجيات التكوين على مستوى مؤسساته و إعادة النظر في الطرق الحالية و المنتهجة في التكوين.

لذا تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من اجل تحسين قدراتهم و معارفهم و بالتالي رفع مستوى أدائه .

و على هذا الأساس كان موضوع دراستنا "التكوين أثناء الخدمة و علاقته بالأداء الوظيفي" جاءت الدراسة مقسمة إلى جانبين الجانب النظري و الجانب الميداني أما الجانب النظري فقد احتوى على ثلاثة فصول :

الفصل الأول: مدخل الدراسة: تم التطرق فيه إلى تحديد المشكل و انطلاقا منها وضعنا تساؤلات و فرضيات الدراسة، و بعدها الأهمية و أسباب الدراسة و أهدافها و تحديد المفاهيم. الفصل الثاني: التكوين تطرقنا فيه على مفهوم التكوين و خصائصه و مبادئه و أهدافه و أنواعه و كيفية تقييمه.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي: و الذي عرضنا فيه الجانب النظري للأداء من تعريفه و عناصره و محدداته و أنواعه و كذا العوامل المؤثرة في عملية الأداء الوظيفي و أخيرا كيفية تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع: الإجراءات العامة للدراسة وفيه منهج الدراسة المتبعة و الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز بالوادي و مجالات هذه الدراسة و عينة الدراسة و أداة الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسيرها و الاستنتاجات العامة: وفيه تطرقنا لتحليل البيانات وتفسيرها ومن ثم الاستنتاجات.

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- أسباب الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المجتمع و التي تعمل على تحريك عجلات النمو في قيام المؤسسة و التسيير الجيد و الحسن و خاصة في مجال التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، لذا لا بد على كل مؤسسة التفكير الجدي في تنمية و ترقية موظفيها و تجديد معارفهم و معلوماتهم و يكون ذلك عن طريق تكوينهم سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها. و التكوين من العمليات الناجحة التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الموظفين من أجل تطوير و نجاح المؤسسة في جميع الميادين و لا يمكن تصور أي مؤسسة متقدمة تعمل بكفاءات عالية ما لم تكن قد اهتمت بالتكوين الفعال لموظفيها مما يساعدهم على تحسين و زيادة كفاءاتهم و ذلك لأن التكوين هو أحد المكونات الأساسية التي تعمل على تزويد الموظفين بالمعارف و الخبرات و السلوكات المختلفة التي تعمل على الرفع من مستوى أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة و من هنا يزداد اهتمام المؤسسة بالتكوين و تجعله من مخصصاتها من حيث الميزانية و البرامج إلى درجة قد يصبح جزءا رئيسيا من ميزانية المؤسسة .

فالتكوين يحتل مكانة و دور كبير، حيث يقدم الاتجاهات الحديثة المسيرة و المواكبة للفرد و ذلك اتساقا مع كل جديد في مكونات الدور من سبل و طرق أداء و تقنيات لم تكن متاحة من قبل، و عليه فإن التكوين يخدم الفرد و الدور الذي يلعبه و يطور العلاقة بينهما و يرفع كفاءتها و يزيد من فعاليتها .

و عليه و تبعا لما سبق يتبين بوضوح و خاصة في ظل التطورات الحالية و خاصة أنواع التنظيمات و حجمها و تغير المنظمات منها المتوسطة و الكبيرة و وجود برنامج شامل و رسمي للتكوين و تقسيم الأداء و نظرا لنشاط المنظمة الواسع و كثرة العاملين فيها لذلك تعد العملية التكوينية من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد و استعدادهم لتعلم ما هو أفضل و جديد و بين متطلبات العمل الممارس من طرفهم حيث انه لا يوجد مجال الإظهار أهمية الاتصاف بين أنشطة الموارد البشرية و الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة أفضل من مجال نشاط التكوين.

و على ضوء ما سبق سوف نتوقف أمام التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين التكوين أثناء الخدمة و أداء الموظفين ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- هل توجد علاقة بين المكون و أداء الموظفين ؟
- 2- هل توجد علاقة بين برنامج التكوين و أداء الموظفين ؟

2- أسباب الدراسة:

إن الدافع الأساسي لدراسة هذا الموضوع هو الدور الذي يشكله موضوع التكوين في المؤسسات و نذكر هذه الأسباب في عدة نقاط هي :

- ظهور بعض المشاكل في المؤسسات و هذا ناتج إلى ضعف تكوين العاملين فيها.
- محاولة مسايرة التغيرات و التطورات في المجال الإداري .
- يعد التكوين أثناء الخدمة واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا ، و بالتالي معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين و مؤهلاتهم و قدراتهم و رفع روحهم المعنوية و بالتالي رضاهم عن العمل .
- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع و خاصة التكوين أثناء الخدمة و علاقته بأداء الموظفين .

3- أهداف الدراسة:

- عرض أهمية التكوين و مدى تأثيره على العاملين .
- معرفة أن كان حقا التكوين هو أساس النجاح في المؤسسة و أن كانت المؤسسة تهتم بالتكوين و تحسين إدارته و هل تستغله بالقدر الكافي في تنمية موارده البشرية .
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين أثناء الخدمة و اعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف في المؤسسة.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بأداء الموظفين.

4- أهمية الدراسة:

- هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التكوين الذي يلعب دورا هام في المنظمات نظرا لنتائجه الايجابية باعتباره وسيلة فعالة من وسائل التنمية البشرية و الإدارية.
- السعي للتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية.
- التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال تكوينه.
- تجديد معلومات و معارف الموظف و تعديل سلوكه و اتجاهاته.
- التعرف على معوقات تنفيذ البرامج التكوينية الفعالة المقدمة للموظفين.
- معرفة العناصر الأساسية المكونة للبرامج التكوينية التي يجب تطبيقها في المؤسسة.

5- تحديد المفاهيم:

- الأداء:** هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه.
- التكوين:** هو عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات و يعرف أنه العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم.

6- الدراسات السابقة:

هي كل دراسة ميدانية سبقت البحث الحالي والتي لها علاقة به سواء من حيث موضوع البحث أو إطاره المرجعي أو منهجته للاستفادة منها منهجيا ونظريا وتحديد مجال عملنا الحاضر.

1- دراسة أجراها: الطالب أحمد بن عيشاوي حول "التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية- حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع الغازات الصناعية (GI)وحدة ورقلة".
إشكالية الدراسة :

تتمثل في الكشف عن المبادئ والقواعد التي يبنى عليها نظام التدريب الفعال، وكيف تتم مراحلها، و في ما هي آثاره على إنتاجية وأداء الأفراد المتدربين في المؤسسة، وإلى أي مدى يمكنه أن يساهم في الرفع من إنتاجية وأداء المؤسسة وفي تحقيق أهدافها.

تساؤلات الدراسة:

- ما هي المبادئ والقواعد التي يبنى عليها نظام التدريب الفعال؟

- كيف يكون التكامل في نظام التدريب الفعال؟

- كيف يتم التخطيط له، وكيف يتم تنفيذه؟

- ما هي أهدافه ومقومات تقديمه؟

- ما هي شروط تحقيقه وعوامل نجاحه؟

- ما هو واقعه في المؤسسة الاقتصادية؟

نتائج الدراسة:

- ملاحظة عدم وجود معطيات دقيقة ودراسات حقيقية فيما يتعلق بالاحتياجات

التدريبية، وهذا من شأنه أن يؤثر عن وضع برنامج تدريبي مناسب وقائم على

مبادئ وقواعد علمية صحيحة، وهذا بدوره يؤثر على العملية التدريبية في حد ذاتها.

- ملاحظة أيضا أن عملية التنسيق بين جميع أطراف المعنية بالعملية التدريبية لم

تكن قوية، كما أن مراحل العملية التدريبية من خلال البرامج التدريبية تخللها

نواحي عدة من القصور والنقائص، والواقع أن العملية التدريبية تعتبر نظاما

متكاملا، وأن جميع عناصرها تتفاعل مع بعضها تفاعلا إيجابيا.

وأن الإخلال بهذا النظام يعرضها (العملية التدريبية) لعدم بلوغ أهدافها كما ينبغي .
 - بالرغم من قلة عدد المتدربين بالوحدة، وبرغم النقائص المسجلة ونواحي القصور المتعددة التي تخللت العملية التدريبية بالوحدة، إذ جوانب الاستفادة من التدريب على مستوى الأفراد قد ساهمت في الزيادة بعض الشيء في المعارف والمهارات، وكذا ساهمت في إتقان العمل إلى حد ما.

- من خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن العملية التدريبية بالوحدة لم تحقق كامل أهدافها وقد تخللتها نواحي و قصور عديدة تتعلق بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وكذا عدم التركيز اللازم على عنصر التدريب من خلال العدد الضعيف للمتدربين على طول فترة الدراسة وتخصيص ميزانية هزيلة لهذا الغرض، لذلك يستوجب على الوحدة التنبيه لهذا الأمر الخطير وأن تولي للتدريب اهتمام خاص وتوظيفه أحسن توظيف.

2- دراسة بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية
 (دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة)، هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قام بهذه الدراسة الباحث بوقطف محمود، أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2013-2014 في المؤسسة الجامعية عباس لغرور بخنشلة، ابتداء من أواخر شهر ماي 2012 إلى غاية جوان 2013، قدم الباحث عدة تساؤلات في دراسته وهي كالتالي:

التساؤل الرئيسي:

- كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف يؤثر المكون أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

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

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
 اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وذلك بغرض التعرف على التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظفين من خلال معرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية، وضع الباحث فرضية عامة وفرضيات جزئية في دراسته مفادها:

- أن التكوين أثناء الخدمة يساهم في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية

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

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

وظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، المقابلة وكذا الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تمثلت عينة الدراسة في 46 موظفا من الذين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها، من إجمالي 186 موظف داخل هذه المؤسسة، قسم الباحث عينته على عدة أسس منها: الجنس (ذكور وإناث)، السن (من 25 سنة إلى 55 سنة)، الحالة الاجتماعية، أيضا من حيث المستوى التعليمي (جامعي و ثانوي)، من حيث الأقدمية في سنوات العمل داخل المؤسسة، ومن خلال الرتبة التي يحظى بها الموظف داخل هذه المؤسسة. هدف الباحث من خلال دراسته إلى:

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

توصل الباحث في دراسته إلى تحقيق نتائج الفرضيات الفرعية وبالتالي تمكن من تأكيد صحة وصدق الفرضية العامة والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية وبعد تأكيد صحة الفرضيات الفرعية والعامة الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة وأكد أن:

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

وفق الباحث إلى حد كبير في معالجة هذا الموضوع، فهناك تسلسل منطقي في الجانب النظري، حيث خصص فصل للإطار المنهجي وفصلين تناول فيهما متغيرات الدراسة على التوالي، وفصلين شمالاً تمكن الجانب الميداني، إلا أنه لم يتطرق في الفصل الأول ولا حتى في باقي الفصول إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوعه، فلا يغيب عن أذهاننا الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الدراسات السابقة حيث أنها تمكن الباحث من حصر موضوعه في نطاق صحيح، كما تجنبه الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون بالإضافة إلى أنها تمكن الباحث من مناقشة نتائج دراسته على ضوءها. وفي تحديده للعينة ذكر بأن عينة دراسته اشتملت على 46 مفردة مكونة من الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية داخل أو خارج المؤسسة، لكن ما تبين لنا من خلال ملاحظتنا للجداول التي وضعها بأن هناك 44 مفردة فقط. قراءته للجداول كانت في محلها فهو في بادئ الأمر قام بقراءة نتائج الجداول ومن ثم قام بتحليل وتفسير تلك النتائج مستعيناً في ذلك ببعض الدراسات السابقة وهذا ما أضفى لمسة علمية على دراسته، هذا بالإضافة إلى كونه دعم تلك الجداول بأشكال بيانية ساعدت في اتضاح الرؤية بالنسبة للقارئ. غير أنه ذكر في آخر الدراسة بأنه وضع الاستبيان ضمن قائمة الملاحق، لكننا لم نتمكن من العثور عليه.

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد

1- تعريف التكوين

2- خصائص التكوين

3- مبادئ التكوين

4- أهداف التكوين

5- أنواع التكوين

6- خطوات عملية التكوين أثناء الخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن التكوين أثناء الخدمة هو عملية هادفة هدفها الحفاظ على النجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد و تنمية الموارد البشرية كما أنها عملية تلازم الفرد العامل في مشواره المهني، و له دور أساسا في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات و قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو الخارجي منها، حيث أصبح التكوين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة، إذا أرادت أن تحقق النجاح، ولهذا فقد أثار هذا الموضوع نخبة من الكتاب والمؤلفين الذي نحاولوا الإلمام بجوانب هذا الموضوع.

1- تعريف التكوين:

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

- يعرفه الدكتور وصفي عقلي على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير مهارات التكوين.¹

- يعرفه Filippo أنه العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.²

- هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات و معارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى اعلي في المستقبل.³

- هو سيرورة نظامية لتنمية المهارات والقدرات والقواعد والسلوكيات التي من شأنها أن تحسن العلاقة بين خصائص الأفراد واحتياجاتها.⁴

- ويعرفه David King هو العملية التي من خلالها يحصل تكييف الأفراد بحيث يمكنهم من التعلم بشكل فعال.

" التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية " ⁵

"هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى إجراء تغير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على الوظيفة بطريقة

¹ احمد وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ط1، ص 89.

² جيمس سي كراج، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2004، ط1، ص54.

³ حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص15.

⁴ بوب باورز، المتميز في فن إبحال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد القحطاني، معهد الإدارة، الرياض، 2002، ص 88

⁵ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، د ط، ص74

أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالإعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات لذلك يتم الاستثمار في التكوين من أجل فرص إذا تم ال التأقلم ومسايرة التطورات الخارجية وخاصة التكنولوجية وكذلك المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية ولا سيما العولمة وما تحمله من مخاطر وتهديدات وكذلك من فرص إذا تما التصرف معها بشكل صحيح وأخيرا لتعير متطلبات العملاء، لان طلبات العملاء بالأمس ليس هيا نفسها اليوم ولن تكون كذلك.¹

بناءا على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين أثناء الخدمة بأنه: هو عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفعالية و الاستمرارية

كما نعتبر أن عملية التكوين أثناء الخدمة هي إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم و معلوماتهم بغية تحقيق أهدافهم و أهداف مؤسستهم. ويتميز التكوين أثناء الخدمة بعدم انقطاع وتخلي الموظف عن أداء عمله.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ط1، ص ص 70-71.

2- خصائص التكوين:

يلاحظ من خلال ما تطرقنا له أن لتكوين مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر:

فالتكوين ليس بالأمر الذي تلجا إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية، حفي سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد موصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد من ثم تنفذ واجبات الوظيفة فالتكوين بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على احدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.¹

فالتكوين أداة تعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي تحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فان التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.

2- نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله كدالك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في ترشيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

3- النظرة المستقبلية:

إن برنامج التكوين لها نظراتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي يقومون به و بأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف منظمة.

¹ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في العلوم الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص ص 94- 95.

4- التكوين نشاط متغير و متجدد:

و يشير هذا المبدأ إلى إن التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب و إنما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة لتغيير في عاداته و سلوكه و كذا في مهارته و رغباته، و الوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الإقتصادية، و في تقنيات العمل و مستحدثاتها، و الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم و سياسات الشركات و تعدل أهدافها و استراتيجياتها.¹

5-الشمولية:

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد.²

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و لكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دس، د ط، ص ص 357 - 358.
² احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، 1981، د ط، ص 183.

3- مبادئ التكوين:

أن جوهر عملية التكوين يكمن في تشكيل و تعديل السلوك و إعطاء العمال قدرا من المعلومات و المهارات و الاتجاهات، و تتطلب هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري و قواعده النفسية و ذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين و اقتصاد مصاريف الوقت و الجهد.

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين و أهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتكوين.¹ و من أهم هذه المبادئ ما يلي:

1- ضرورة خلق الدافع لدى المكون:

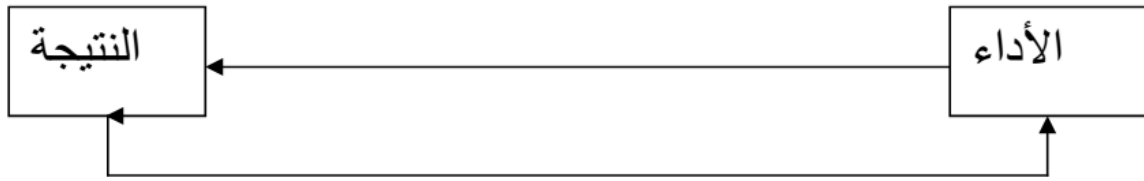
حيث انه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث إن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة.

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لان تكون له الرغبة و الاستعداد الذاتي و الاقتناع بأهمية التكوين و بمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا و على المنظمة التابعة لها، و هذا يساعد على إمكانية استيعابه و يمكنه من التطبيق و الممارسة الجيدة.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة لنشر، مصر، 2002، د ط، ص ص 348-349.

2- التغذية المرتدة:

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة، من أهم العوامل المساعدة لأداء التعلم إذا إن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل و تحسين الأداء، و إن استمرارية الأداء و فهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم¹. كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل(1):دائرة مغلقة للتغذية المرتدة.

3- المكافئة أو التعزيز:

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم و التكوين هو مبدأ المكافئة أو التعزيز، أي استثارة المتكون و تشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، و قد يكون هذا التعزيز على شكل مكافئة أو في شكل الشعور بالنجاح أو على شكل زيادة إنتاج العامل، أو مكافئة مالية أو اعتراف المؤسسة بالعامل لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من خلال التكوين أهداف واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذا يجب مساعدة المتكون على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها و يعبر عن آرائه للجماعة و كذلك للمكون².

4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

لكي تكتسب المهارة و المعرفة، لا بد من مشاركة المتكون و إعطائه فرصة و الوقت المناسب للتكوين، لذا يجب أن تتوفر الأدوات و الوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل و أن يعرف معنى ذلك و كيفية تشغيلها.

¹ غايات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، د س، دط، ص ص70-71.

² عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، دار الجامعية، 1998، دط، ص ص 154-155.

إن تطبيق و نقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه لان التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء و عدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني.¹

5- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

هناك طريقتان للتعلم هما:

-الطريقة الكلية: و هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة.

-الطريقة الجزئية: و هي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة في مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمها العامل جزءا.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على حسب مراحل أجزائه، و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها و كيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.²

6- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد:

على الرغم من أن التكوين الجماعي اقل تكلفة لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية و بناء برامج التكوين بحيث تتلاءم و الاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مم يجعلها أكثر منطقية و عملية.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 1999، ط1، ص108.

² عبد الرحمان العيسوي، المرجع السابق، ص65.

7- ارتباط التكوين بأيدولوجية التكنولوجيا المعاصرة:

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات و الظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة و الوصول إلى تكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإداري.

4- أهداف التكوين:

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أ- الأهداف العامة للتكوين:

لا شك أن أهداف أي برنامج تكويني تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما.

و بالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني:

ب- الأهداف الإدارية:

ويعني هذا النوع من الأهداف لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى. و فيما يلي الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تكويني بصفة عامة.

- تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل 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 ومهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.¹

¹ عبد الرحمن عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، د ط، ص 206.

- تحقيق المرونة و الاستقرار 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 الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب
- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.¹

ج - الأهداف الفنية:

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- 1- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.²
- 2- تخفيض حوادث العمل فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.³
- 3- التقليل من نسبة العادم أو التالف يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.⁴

¹ محمد عثمان، وحمدي مصطفى المعاد، الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة، 1990، دط، ص224.

² عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة، 1966، د ط، ص282.

¹ منصور احمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، دس، دط، ص 258.

² عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص146-147.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، د ط، ص259.

⁴ منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ط1، ص285.

4- يساهم في معالجة مشاكل العمل إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتكوين قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها و أهدافها.¹

د- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالآتي:

- **زيادة الكفاية الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.²

- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:

تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء

- **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.³

1 منصور فهمي، المرجع السابق، ص 285.

2 عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 146-147.

3 علي السلمي، و ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974، ط1، ص 16.

و- الأهداف المرحلية للتكوين:

حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

ه- الأهداف العادية:

إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي:

- تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته
- تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة -

- إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.¹
- وسيتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تكوينهم.

ي- أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

5- أنواع التكوين:

إن التكوين يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، وكما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

1- حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:

*خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفية.

*تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين. والبعض الأخرى تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

¹علي السلمي، و ساطع ارسلان، المرجع السابق، ص17.

ب- التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات في التكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها¹:

- التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكوين مباشر على الآلة نفسها، ومن المشرف عليه، ومن سلبياته فانه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقند به .

ج- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.²

ت- التكوين من أجل الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي بها أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة، أو العجز في المهارات والمعارف

د- التكوين من أجل التهيئة للمعاش: يتم تهيئة العمل كبار السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.

2- حسب الوظائف:

أ- التكوين المنهي والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية ومن أمثلتها: الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء ... الخ

ب- التكوين التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف على من الوظائف المهنية والفنية، يشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسات بمختلف أنواعها ... الخ

ج- التكوين الإداري: ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرار والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال إدارة العمال.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، دط، 2011، ص ص 199-200.

² احمد ماهر، المرجع السابق، ص ص 325-326.

3- حسب المكان :

أ- **التكوين الداخلي**: قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها سواء بالمكونين من داخلها أو من خارجها. وبالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج، ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ، وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل .

ب: **التكوين الخارجي**: تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل ولو جزء من نشاطها التكويني إلى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن والتكلفة ويرى الدكتور {احمد ماهر} انه على المؤسسة إن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط، والمتغيرات التكنولوجية وتنظيم العمل.¹

- ويقسم GUYLE BOTERE أنواع التكوين إلى ثمانية:

1- التكوين الأولي.

2- التكوين المتواصل.

3- التكوين الوقائي.

4- التحسين.

5- التكوين من اجل الترقية .

6- إعادة التأهيل.

7- تكوين التدخل .

8- التكوين لإعادة الإدماج.²

6- **خطوات عملية التكوين أثناء الخدمة :**

1- **تحديد الاحتياجات التكوينية:**

و التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد إدارة معينة و التي يتم تفصيلها إلى مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التكوين.

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص328.

² - GUYLE BOTER(1993) :Intégration de la formation ،edition d'organisation،3^{ème} tirage، paris.

أن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة التغيرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين و مهاراتهم و سلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين و التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة و يمكننا القول أن تحديد الحاجة للتكوين يتم من خلال ثلاثة من المؤشرات و المتمثلة في :

1- مؤشر الأداء التنظيمي.

2- مؤشر أداء العاملين.

3- مؤشر الرق بين الأداء الفعلي و الأداء المطلوب.¹

يمكن التعبير عن هذه كالاتي :

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب – الداء الفعلي.

و يرجع السبب في القصور للأداء لسببين هما:

1- لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، و يسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتكوين.

2- هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة من تنفيذ العمل و يسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز و غيرها، و هذا القصور لا يعالج بالتكوين و إنما يعالج بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه. و من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية يمكن إتباع الخطوات التالية :

أ- تحليل النظم: أي المواقع التنظيمية التي يبدو فيها الحاجة على التكوين و ذلك.

- التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي و المستقبلي.

- التأكد من أن الأداء التام للتنظيم و بالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية و المادية.²

و يجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية و على كافة المستويات في المؤسسة لتحديد الحاجة على التكوين، و استخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و التي تؤثر مباشرة على نمو و تطور المؤسسة.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص112.

² السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص23.

ب- تحليل الوظائف:

أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها، مع الأخذ في الاعتبار بالنسبة لتحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، ولذا فإن الغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد ليتمكن من أداء العمل بكفاءة وخبرة، وهذا يتطلب بالضرورة تحديد معايير الأداء، تحديد واجبات الوظيفة، طريقة أداء كل منها، وأخيرا المعارف والمهارات الضرورية لأداء العمل .

ج- تحليل الأفراد:

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، وطريقة أدائه لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه، وذلك بالاعتماد على مقاييس موضوعية أهمها، المستوي الوظيفي، نوعية النشاطات التي يمارسها في حياته العملية وميوله ورغباته .

وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل ببعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية.

2- أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية تغيير أساس التخطيط وتسبق أي عمل تكويني وتعود أهمية تحديد الاحتياجات إلى الأسباب الآتية:¹

- إن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية .
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن و هذا يتطلب سياسة تكوينية تأخذ في اعتباره تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا و أن البرامج التكوينية تعد وفقا لها.
- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع الوقت و المال .

1 حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 1996، ص233.

3- مؤشرات الاحتياجات التكوينية:

- هناك عدة مؤشرات تدل على أن المؤسسة بحاجة ماسة في أن تصمم و تنفذ برامج تكوينية و ذلك حسب احتياجها و من بين هذه المؤشرات:
- التعبير المباشر في الإدارة و التسيير حول الاحتياجات الحالية و المتوقعة في التكوين.
 - عدد الشكاوي الواردة من الزبائن و العمال.
 - التعبير المباشر عن العمال حول الاحتياجات الحالية و المتوقعة في التكوين.
 - كثرة الغيابات.
 - كثرة تنقلات العمال الحركية الغير مبررة.
 - عدم الرضي من الجو التنظيمي.
 - ارتفاع عدد نسبة حوادث العمل.
 - كثرة التعيينات في المناصب.
 - مؤشرات في انخفاض الإنتاجية.
 - ارتفاع في تكاليف اليد العاملة.
 - ارتفاع في مخلفات التصنيع مع ارتفاع الحوادث.¹

عموما نستطيع القول أن مرحلة الاحتياجات التكوينية تعبر عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة خصوصا في ظل السياسات و التحولات الحالية من خلال جودة المنتجات و الكفاءة في الأداء يتطلب بالضرورة وجود تكوين دائم و مستمر للأفراد حتى تستطيع أن تواجه العجز أو القصور في هذه الاحتياجات من الأفراد عن طريق التكوين و الاحتياجات الفعلية لها.²

2- تصميم البرامج التكوينية: إن الخطوة التي تلي تحديد الاحتياجات هي تصميم البرامج و تنفيذها.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية الجامعية، 1999، ص233.

أ- تصميم البرنامج:

ينطلق التصميم لبرنامج تكويني من تستطير أهداف و معايير التي يقاس بها الأداء و يجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، إذ يوجد هدفين هما:

- الأهداف الرئيسية: الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، و هو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج بمعنى أن كل مجهودات التكوين تدور حوله و تهدف للوصول إليه .

- الأهداف المشتقة أو الفرعية: و هي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية، و عادة ما تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلا على تنمية مهارة حركية إصلاح الأجهزة مثلا، و قد يتضمن الأهداف الفرعية المؤدية له كاستخدام أجهزة الاختبار التابعة لها.¹

ب- تنفيذ البرنامج:

فالإجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت و المكان المناسبين و ذلك عن طريق الجدول الزمني للتكوين و الذي له عدة مزايا منها:²

- القضاء على تضارب العاملين على الدورات المختلفة التي يتم عقدها في وقت واحد.
- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل و انتظامه .
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة في إدارته بشكل مسبق نظرا لعمله المسبق بالفترات الزمنية التي تعقد فيه الدورات.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها في الوقت الذي تقل فيه ضغوط العمل.
- كما يقرر مصمم البرنامج التكويني الوقت المتعلق بالدورة التكوينية، فانه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيعقد فيه التكوين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 339.

² حنفي داوود سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1980، ص 366.

ج- ضبط محتوى برنامج التكوين:

من أهم المظاهر التي تمتاز بها الخطة التكوينية هي وضع رزنامة و التوقيت العائد للدروس، و مبررات التكوين تتحدد في إطار غاية واحدة و هي و رفع مستوى الموظف، تامين قدرته للتكوين و ما تتضمنه من مواد كذلك يفترض الانطلاق من بعض المواضيع للمكونين خلال أيام البرنامج التكويني، و التسلسل المنطقي لهذه المواضيع و الرابطة بينهم. و يراعي في ضبط محتو البرنامج ما يلي:

1- إن اختلاف البرامج التي يمكن تقريرها للتكوين تأتي بالدرجة الأولى عن تباين الأهداف المحددة لكل نوع من أنواع التكوين.

2- تقرير البرنامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما، يعني ذلك الضرورة في إقامة التوازن بين المواد و المواضيع التي تتضمنها برامج التكوين على هذا الأساس لا بد من تحقق ما يلي¹:

- استبعاد المواد التي يعكس إدخالها في حقل المعارف العامة.

- تحديد الوظائف التي يجري الإعداد لها أو التكوين عليها.

- دراسة أوضاع العناصر المراد تكوينها أو إعدادها.

3- اختلاف البرامج من منطقة إلى أخرى .

4- عدم انفراد المعاهد و أجهزة التكوين في تقرير مضمون التكوين.

كما يمكن أن يلخص محتوى التكوين في حصيلة تقدم على شكل دليل يحوي الدروس و القراءات و يستخدم كمرجع لهم، و مراجعة المادة العلمية لبرنامج التكوين، كما يحوي إرشادات لطريقة إدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتم تركيز العرض على النظري و متى تعطي لهم الأمثلة، و كيف تدار الأسئلة و كيف يتم التركيز على رفع المهارة و الأداء الفعلي.

¹حسين الحلبي، تدريب الموظفين، منشورات عويدات، بيروت، د س، د ط، ص 80-83.

د- تقييم برامج التكوين:

على إثر تحقيق البرنامج التكويني من نتائج يعتبر شرطاً أساسياً من النشاط التكويني و هذا ما يطلق عليه بالتقييم، و يمكن تعريفه على انه الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة و قياس كفاءة المتكويين و مدى التغيير الذي أحدثه التكوين فيهم، و كذلك قياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.¹

و من الأسباب الداعية على القيام بعملية التكوين ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفق الأهداف التي وضعت له .
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات و التسهيلات المادية لبيئة العمل .
- تمديد مدى فعالية و ملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- و خلالها نميز فعالية برنامج التكوين بدقة التنفيذ و حسن التخطيط و التصميم له من جانب القائمين على نشاط التكوين.
- فالتقييم إذن هو عملية قياس مستمرة بكفاءة النظام التكويني و قياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة، و منه نلخص إلى أن للتقييم عدة أهداف هي:²
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التكوينية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التكوين.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التكوين.
- صلاحيات طرق التكوين المستخدمة.

¹ حروحوش صالح، مؤيد سعيد السالم عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، دط، ص 141.

² كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، ط مجد بيروت، 1997، دط، ص 175.

كذلك يمكن أن تعطي لنا عملية التقييم للبرامج التكوينية عدة عوامل أو معايير بواسطتها يمكن الحكم على مدى استفادة كل من المتكونين من التكوين، و من أهم هذه المعايير ما يلي:

1- دراسة التطورات التحسينات التي طرأت على العمل لا في الإدارات التي يعمل فيها المتكونين، مثل استخدام طرق و أساليب عمل جديدة، تكونوا عليها أدت إلى زيادة إنتاجية العمل و تحسين مستواه و تخفيض تكلفته .

2- قياس التغيرات في الأداء و ذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

3- الترقية و ذلك بمعرفة عدد المتكونين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل و ذلك بعد التكوين.

4- الاختبارات، إذ بواسطتها يمكن الكشف عن مدى استيعاب و استفادة المتكونين من البرنامج التكويني.¹

إذ من خلال تبيان أهم العوامل التي تجسدها فعالية البرامج التكوينية في توضيح الجوانب الفعلية في الاستفادة منها في تقييمها، تبرز أكثر أهمية التقييم لنظام التكوين كونه عبارة عن وسيلة و ليست غاية، و عليه إذن كانت المؤسسة تنفق كثيرا من الوقت و المال و الجهد في إعداد و تصميم البرامج التكوينية و تنفيذها فإنه من الضروري قياس العائد من التكوين و التحقق من نتائجها، و هذا من أجل تفادي نواحي الضعف و الاستفادة من نقاط القوة و التعرف على فرص النجاح و معوقاته، و انطلاقا من المعلومات التي يتيحها التقييم نخطط للبرامج التكوينية اللاحقة فنقوم بالتغيير أو التعديل حتى تحقق الأهمية المراد بلوغها.

¹ صلاح السنواقي، الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994، ص377.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن عملية التكوين أثناء الخدمة لا تقتصر فقط على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا بل تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى أيضا، و يتميز التكوين أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر و متجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ثم يوضع نموذج للبرنامج التكويني، و يليه تنفيذ البرنامج التكويني، وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها. و بالتالي يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتكوين الموظفين من أجل مواكبة التغييرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة و المعدات، و من ناحية الأساليب في الإدارة و الإنتاج و المبيعات و غيرها.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- ماهية الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 6- تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام كبير وشهد بحوثا مستمرة هذا يرجع لأهميته البالغة إذ أنه، يعتبر الوسيلة أوحيدة لتحقيق أهداف العمل، ويسعى أيضا إلى تحقيق الأهداف المسطرة ولا يتم ذلك إلا عن طريق أيدي العاملين و اكفاء القادرين على تحمل مسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليها على اتم وجه.

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تعريف الأداء وعناصره و محدداته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه حيث ذكرنا أيضا تقييم الأداء الوظيفي وطرقه وخطواته بالإضافة إلى دور التكوين بالنسبة للأداء.

1- ماهية الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبز وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

- وقد عرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوي أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين قوي الداخلية للفرد والقوى الخارجية.²

- ويعرفه أيضا نادر أبو احمد شيخة بأنه مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليها وظيفته.³

الأداء يعني ذلك النشاط الذي تم انجازه، أو يعني نتائج جهد معين قام به فرد لانجاز عمل معين، ويعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية، واستغلاله بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

ويعرف الأداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في الأعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل تحقيق أهداف محددة.⁵

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، دط، ص209.

² محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة .

³ نادر احمد ابو شيخة، إدارة الأعمال، دار الصفاء، الأردن، 2012، دط، ص219.

⁴ طاهر محسن منصور العال، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ط1، ص477.

⁵ عقلة محمد المبيضي، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، دط، ص49.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها:

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

¹ محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، نفس المرجع السابق، ص50.

3- محددات الأداء الوظيفي:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

1- الجهد المبذول: الذي يمثل درجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله وبقدر ما وبقدر ما يزيد العمل من جهد ه بقدر ما يعير ويعكس هذا درجة دافعيته للعمل.

2- القدرات أو الخصائص الفردية: هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول، حيث أن للعامل الذي يشعر بقدرته على العمل ويخص بخبراته يجعله يبذل جهداً أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.¹

3- إدراك العامل لدوره الوظيفي: وهو أن يكون العامل على الاطلاع وعلم كل ما يجري من حوله وفي عمله، بمعنى أن تتجسد فمخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات والسلوك والأنشطة التي يتكون فيها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.²

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص66.

² نفس المرجع، ص67.

4- أنواع الأداء:

إن للأداء ثلاث أنواع أساسية وهي تعبر الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء

الفرد وهي:

1- كمية الجهد :

إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، حيث أن هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.¹

2- نوعية الجهد :

نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في انجاز العمل، بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقاً للمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوع وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقياس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، التي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء.²

3- نمط الانجاز:

لمقصود بنمط الانجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة.

ومزيج هذه الأخيرة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار بخصوصها.³

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.

² محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالأداء، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكرة نيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2007/2008، ص 54.

³ نفس المرجع، ص55.

5- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

إن هناك عدة عوامل تؤثر على أداء الفرد تكون أحيانا خارج سيطرته أو بالأحرى يكون غير قادر على التحكم بهذه العوامل، إما تتعلق به أو بالوظيفة التي يستغلها وهذا التقييم هو الذي اعتمدنا كمعيار لتبيان هذه العوامل:

1- العوامل المتعلقة بالعمال: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم التي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمل، مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعمال، بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع قيم واتجاهات وطموحات يسعى العمال لإشباعها.¹

2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

إن هناك عوامل تؤثر على أداء الفرد تسببها المؤسسة بحد ذاتها وأهمها:

1- الظروف المادية: إن الظروف المادية غير المرغوب بها مثل: الضوضاء ودرجات الحرارة غير العادية والفوضى... الخ، من شأنها التأثير سلبا على أداء الفرد والعكس صحيح أي أن الظروف المادية الجيدة تؤثر بشكل ايجابي على مردودية العامل وفعالية².

2- الاغتراب الوظيفي :

منذ أوائل القرن 19 بدأ الاهتمام بظاهرة الاغتراب الوظيفي أما من ناحية الدراسة والبحث والتحليل المنظم لهذه الظاهرة، فقد بدأ الاهتمام بها في أوائل العقد الرابع من القرن العشرين³.

¹ محمد نجيب سرار، مرجع سابق، ص57.

² حسين حمادة، العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1988، دط، ص 15.

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللغة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ط1، ص 130.

إن اغتراب العامل اصطلاح يشير إلى انفصال العامل عن عمله وعدم اهتمامه أو اكتراثه به، بمعنى أن يشعر العامل أن العمل الذي يقوم به معنى ولا قيمة¹. ويمكن إرجاع ظاهرة الاغتراب إلى عدة أسباب:

- * عدم إنعدام التكامل في أنساق التنظيم .
 - * فقدان السيطرة والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات .
 - * التسلط وجود أنشطة تتلاءم مع قدرات الفرد.
 - * عدم التوافق بين الوسيلة والهدف .
 - * فقدان الإعتقاد بالقيم الأخلاقية.
 - * الشعور بفقدان الدليل أو الهدف .
 - * تكرار الأعمال بشكل روتيني².
- إن وجود ظاهرة الاغتراب ليس بالأمر المستتر وإنما هناك مظاهر أو نتائج مترتبة عنها تظهرها للعيان وهي:
- المراوغة والانسحاب والعزلة .
 - المجاراة اللاشعورية لما يحدث وكذلك المجاراة القهرية.
 - لقلق الدائم وفقدان الثقة في النفس والغير.
 - قتل التفكير الإبتكاري وعنصر المبادأة.

إن الملاحظ لهذه المظاهر والنتائج يخلص بنتيجة وهي أن ظاهرة الاغتراب تقلص منة فعالية الأداء لدى الأفراد وتقضي على بواعث الابتكار المبادأة لذا على كل مؤسسة أن تتخذ تدابير تكون وقائية وليس علاجية للحيلولة دون تفشي هذه الظاهرة داخل بيئتها الداخلية.

3- النزاع التنظيمي :

النزاع أو الصراع يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجة بعض العلاقات الني تسود تجمع الجماعات في العمل، وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صرع الأدوار

¹ ناصر محمد العذل، إدارة السلوك التنظم، بيروت، لبنان، 1993، ط1، ص251.
² عبد السلام أبو قحف، التنافسة وتغير قواعد اللغة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ط1، ص132

والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة، ولا شك في أن الضغوط البيئية تلعب دوراً رئيسياً في إيجاد الصراع والنزاع بين الأفراد سواء منها الضغوط الاجتماعية أو الاقتصادية لأنها تقود بدورها إلى الضغط النفسي الذي ينتج عنه عاملين رئيسيين وهما:

- آلية تنسيق العمل بين الجماعات ويقصد بالتنسيق هنا تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

- أنظمة الرقابة التنظيمية و نقصد بالرقابة هي آلية التحكم في أداء الجماعة وتوزيع الموارد، وهنا تتداخل المصالح وتتشابك وتتعارض، فينتج عن هذا كله نزاع داخل الجماعة وبين الجماعات والأقسام¹.

إن النزاع من شأنه تشتيت الصفوف الداخلية للمنظمة وهو ما يضعفها خارجياً أي بضعف قدرتها التنافسية، لأنه شكل من أشكال الهدم التنظيمي، وكما قالت العرب قديماً إن أردت أن تهدم بيتاً فابدأ من الداخل، لأنه الهدم الجيد يبدأ من الداخل وعليه على المنظمة أن تقضي على كل مسببات النزاع حتى تلك التي ترى أنها ايجابية كتشجيع روح المنافسة بين الأفراد وما شابهه.

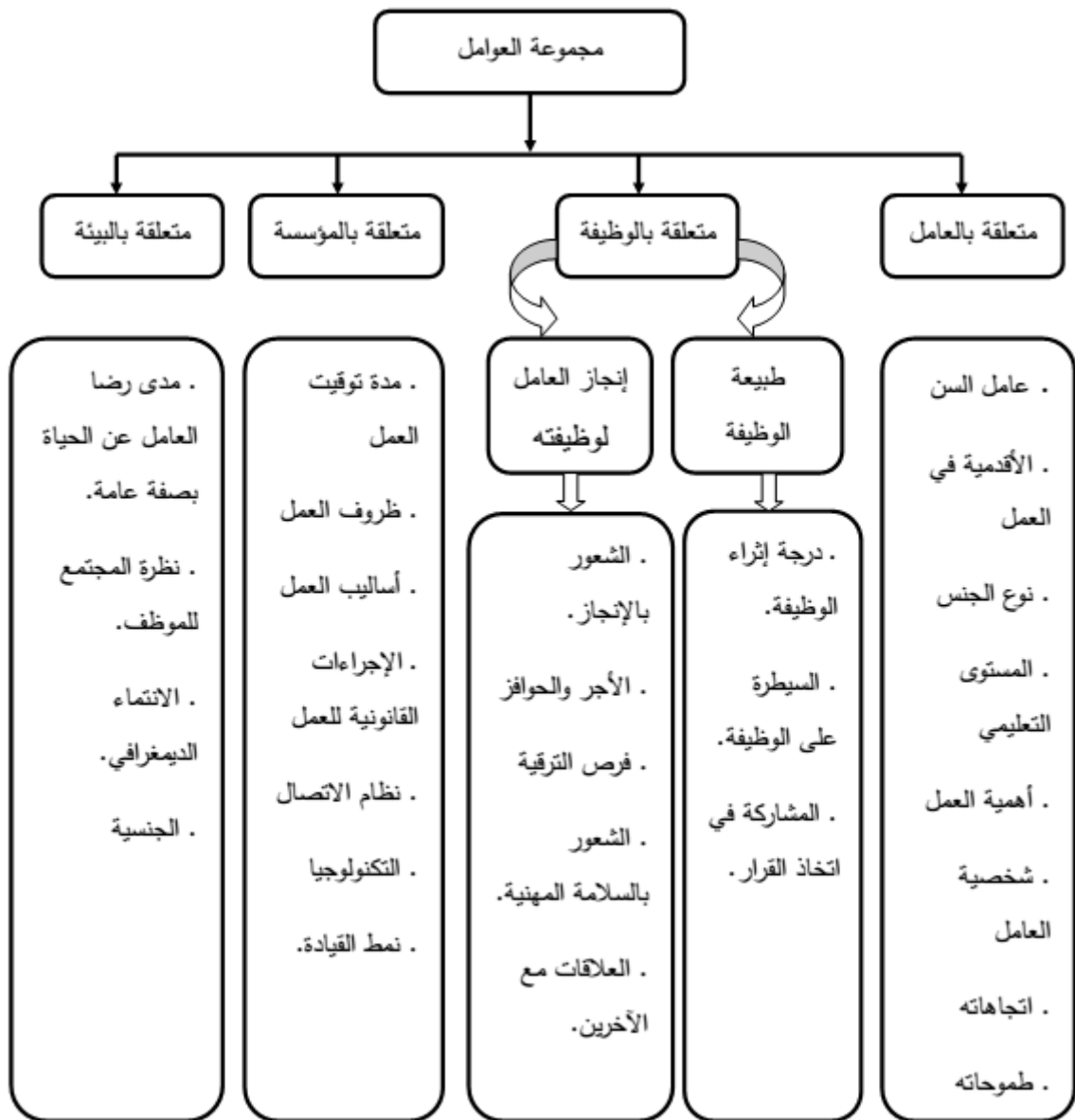
إن النزاع يضعف من أداء الفرد لأنه لأي إنسان مهما كان أن يعمل بمعزل عن الجماعة لأن الخطأ شيء أكيد فيه والصواب شيء نسبي، والنزاع يقضي على أشكال التعاون الذي هو أساس الفعالية في الأداء.²

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص295.

² راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص210.

3- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوي أدائه وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأعذار إلا أنها يجيب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل.¹ والشكل الآتي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.



¹ - نور الدين خاروش، المرجع السابق، ص208.

6- ماهية تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور البرامج أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.¹

كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه.²

و يعرف كذلك: النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

عرفه مصطفى نجيب شاوش بأنه: الطريقة التي يتم بواسطتها الحصول على معلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و الفعالية و الانجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس.⁴

من خلال هذه التعاريف سنحاول تقديم تعريف إجرائي للتقييم:

تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و اتجاهاته و مهاراته و معرفته و انه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العملية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة النشر، عمان، الأردن، دس، ط1، ص147.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قامة، الجزائر، 2003، ط1، ص123.

³ كامل برير، المرجع السابق، ص284.

⁴ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النشر، عمان، 2000، ط1، ص87.

2- طرق تقييم الأداء:

يمكن تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية من تطبيق الأنظمة الآتية:

1- الموازنات التقديرية:

تتعلق الموازنات التقديرية للمؤسسة بتفعلات إنفاق الأموال على العمالة والسلعة الرأسمالية وكيفية الحصول على هذه الأموال، وتعتبر أداة تساهم في وضع خطة المؤسسة والرقابة على إدارتها في آن واحد¹.

2- نظام محاسبة التكاليف المعيارية:

يقتضي هذا النظام تنظيم حساب تشغيل لكل نشاط أو قسم يشمل من جهة كل التكاليف الفعلية ومن جهة أخرى الإنتاج مقيم بتكاليف معيارية ويتم تقييم الأداء من خلال تحليل الفرق بين التكلفة الفعلية والتكلفة المعيارية التي أصبحت وسيلة شائعة للتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء، ومن ثم اتخاذ الخطوات الصحيحة عند القيام بالأنشطة والأعمال.

3- نظام الإدارة بالأهداف:

يتم تقييم الأداء عن طريق اعتماد الإدارة بالأهداف حسب المراحل التالية:

- تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة من الأنشطة، وكذلك المؤشرات لقياس إنجازها.
- تقييم الأهداف وإعادة تحديدها في ضوء نسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة².

النسب المالية :

يمكن تصنيف النسب المالية وفق النشاط أو المهمة المراد تقييمها حيث تصنف النسب إلى خمس مجموعات:

- النسب التي تقيس القدرة على أداء الالتزامات القصيرة الأجل = نسب السيولة.

- النسب التي تقيس درجة المديونية - نسب الرقعة والتغطية.

- النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل - نسب النشاط أو الدوران.

¹ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، 2001، ط1، ص274.
² محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، إدارة المالية مدخل قيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، دط، ص91.

- النسب التي تقيس الربحية والعائد.

- النسب التي تقيس العلاقة بين المنطقة، التكلفة، واحتمالية الاستثمار بالمؤسسة¹.

3- خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين و مسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه².

وبما أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسع ومنهم من ضيق، لذا ارتأينا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

أ- وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبول) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي:³

1- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملًا ولا يركز على

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بيروت، الجزء الأول، 1997، دط، ص250.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص261.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د دن، مصر، 2009، ط2، ص517.

جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي) الشمولية (والقصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيائية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

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

3- التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس¹.

ب -الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

- إن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن يعطي كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال و أنماط تقييم الأداء الصحيحة.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 142-143.

- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلاً.

- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستندياً حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم.¹

ج- قياس الأداء:

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في

قياس الأداء.²

ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المتفق على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقييم أداء العاملين:

- **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمؤوسيه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم و مسؤولياتهم من بين مؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز و المحسوبية، ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري

¹ مصطفى نجيب شاويس، مرجع سابق، ص103.

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط1، ص232.

أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكد من سلامتها و صحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.¹

- **التقييم الذاتي:** على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته و نتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين:

* إمكانية الربط بين نتائج التقييم و اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

*ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون زملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل... الخ.²

- **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف. ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد بين العاملين، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة.³

- **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بأرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا أنه وفي المقابل تفيد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعده على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل. وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند

¹ عبد البارى إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 272.

² مصطفى نجيب شاويس، مرجع سابق، ص 105.

³ مصطفى نجيب شاويس، المرجع السابق، ص 105.

مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد، مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه.¹

د- تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أسس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تنميتها و ترفيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة.

ولا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء، إن المناقشة تخفف من شدة تأثير النتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.²

هـ - مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة لمنظمة أخرى، وأحيانا من مجتمع لمجتمع آخر، فالمجتمع الأمريكي ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظّماته تستخدم أسلوب التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضا من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انقضاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة.³

و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة: بعد الانتهاء من التقييم، ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة و تحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد

¹ نفس المرجع، ص105.

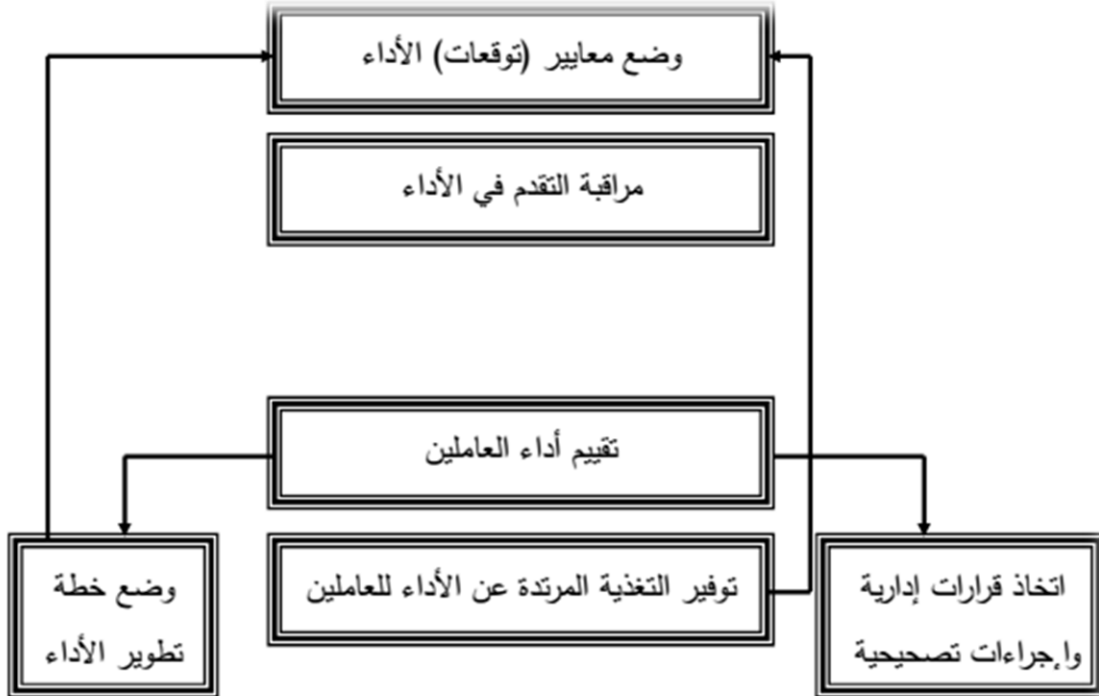
² سهلية محمد عباس، مرجع سابق، ص145.

³ خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، دط، ص168.

ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل.

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم.

ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة¹.



المصدر: عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991، ص 124.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، دط، ص 305-306.

4- دور التكوين في تحسين الأداء:

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

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل¹ .
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل .
- تكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

¹ بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة¹.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغييرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

¹ نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ط1، ص115.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الحديث عن الأداء بصفة عامة و عن تقييمه بصفة خاصة، و تبين لنا أن نجاح و تقدم أي مؤسسة أو منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري و زيادة فعاليته و إنتاجه، فان تقييم أداء العامل يساهم في تزويد الإدارة ببيانات القوة و الضعف في قدرات و مهارات الأفراد و يجب الاعتماد على التقييم الموضوعي كأداة لتنظيم العمل و تحديد الحاجات التكوينية، و نقائص الأداء و العلاوات المرتبطة بمناصب العمل، التي ترتبط بوظيفة تسيير الموارد البشرية، كما تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى دور التكوين في تحسين أداء العاملين، و تم الاستخلاص بأن هذا الأخير يساعد على رفع المهارات و القدرات حيث يساعد هذا التطور في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، و بالتالي تحقيق الاستقرار و الاستمرارية بالإضافة إلى التميز عن باقي المؤسسات.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

3- مجالات الدراسة

4- عينة الدراسة

5- أداة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها بعد التطرق إلى الخلفية النظرية للجانب النظري الذي تعرضنا فيه إلى المفاهيم الأساسية للدراسة ألا وهو الجانب التطبيقي موضحين فيه المنهج المتبع في هذه الدراسة، إضافة إلى أنه سيتم التطرق إلى مجالات الدراسة، مع الإشارة إلى عينة الدراسة والأداة المستخدمة في هذا البحث.

1- منهج الدراسة:

إن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد على المنهج السليم الذي يساعدنا في البحث، بحيث يعرف المنهج بشكل عام على أنه هو الطريقة التي يتبعها العلماء في وضع قواعد العلم وفي استنتاج معارفه على ضوء تلك القواعد. ويعرف أيضا على أنه الطريق أو المسلك ويعني طريقة استعمال المعلومات ووضعها في الموضوع الصحيح أو هو أسلوب منظم لا يستغني الباحث عنه سواء فيما يتعلق بتنمية مواهبه وقدراته الذهنية أو فيما يتعلق بالتعبير عنها.¹

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد للباحث نوع المنهج الذي يتم إتباعه في هذه الدراسة، حيث تدرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي تهتم " بشرح وتوضيح الأحداث والمواقف المختلفة، المعبرة عن الظاهرة أو مجموعة ظواهر مهمة، ومحاولة تحليل الوقائع الذي تدور عليه تلك الأحداث والوقائع".²

والمنهج عدة أنواع التجريبي، دراسة الحالة، التاريخي، الوصفي، المقارن وغيرهم من المناهج. إلا أننا في دراستنا هذه اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".³

¹ غازي محمد عناتة، إعداد البحث العلمي، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، دط، 2005، ص 5.
² مصطفى حميد الطائي، خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الاعلام والعلوم الانسانية، دار الوفاء، الاسكندرية، دط، 2007، ص 95.
³ عمار بحوش، المرجع السابق، ص 129.

2- الدراسة الاستطلاعية: قبل إجراء الدراسة الأساسية قمنا بالدراسة الاستطلاعية التي

تعد خطوة ضرورية لانجاز أي بحث علمي، حيث تهدف إلى:

- التعرف على ميدان الدراسة.
- التحقق من مدى صحة وصلاحيّة الأداة.
- التأكد من ملائمة هذه الأداة لأفراد العينة.
- تفادي النقائص التي قد تعرقل التطبيق في الدراسة الأساسية.

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال المكاني: وهو ذلك الإطار أو النطاق الذي أجرينا فيه دراستنا، والذي قمنا بتطبيق أدوات بحثنا فيه. حيث يتمثل المجال المكاني لبحثنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي (سونلغاز).

إذ تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28/07/1969 بأمر رقم 69/90 :حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة، وتعتبر من المؤسسات الهامة في الدولة، بحيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال. بحيث كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة). وفي سنة 1975 تم تعديل المديرية الجهوية حيث أبحث مناطق التوزيع كالتالي (الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البليدة، وهران، ورقلة).

زيادة على هذا، كانت منطقة الوادي في فترة سابقة تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية فتقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي، وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. وفي عام 1992 تحولت تلك المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات(الوادي، الدبيلة، المغير)، وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن

خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات، تسديدات).
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).
- حيث أن مديرية التوزيع بالوادي تنقسم إلى أمانة و 7 مصالح:
 - قسم الشؤون العامة.
 - قسم الموارد البشرية.
 - قسم الدراسات والأشغال.
 - مركز معالجة الإعلام الألي.
 - قسم استغلال الشبكات.
 - شعبة تسيير الاستثمارات.
 - قسم العلاقات التجارية.

وبدورها هذه الأخيرة تنقسم إلى 3 مقاطعات: مقاطعة المغير، مقاطعة الوادي ومقاطعة الدبيلة.

1- مقاطعة المغير: وتتكون من:

وكالة المغير.

وكالة جامعة.

2- مقاطعة الوادي: وتتكون من:

وكالة الوادي (الوادي 02).

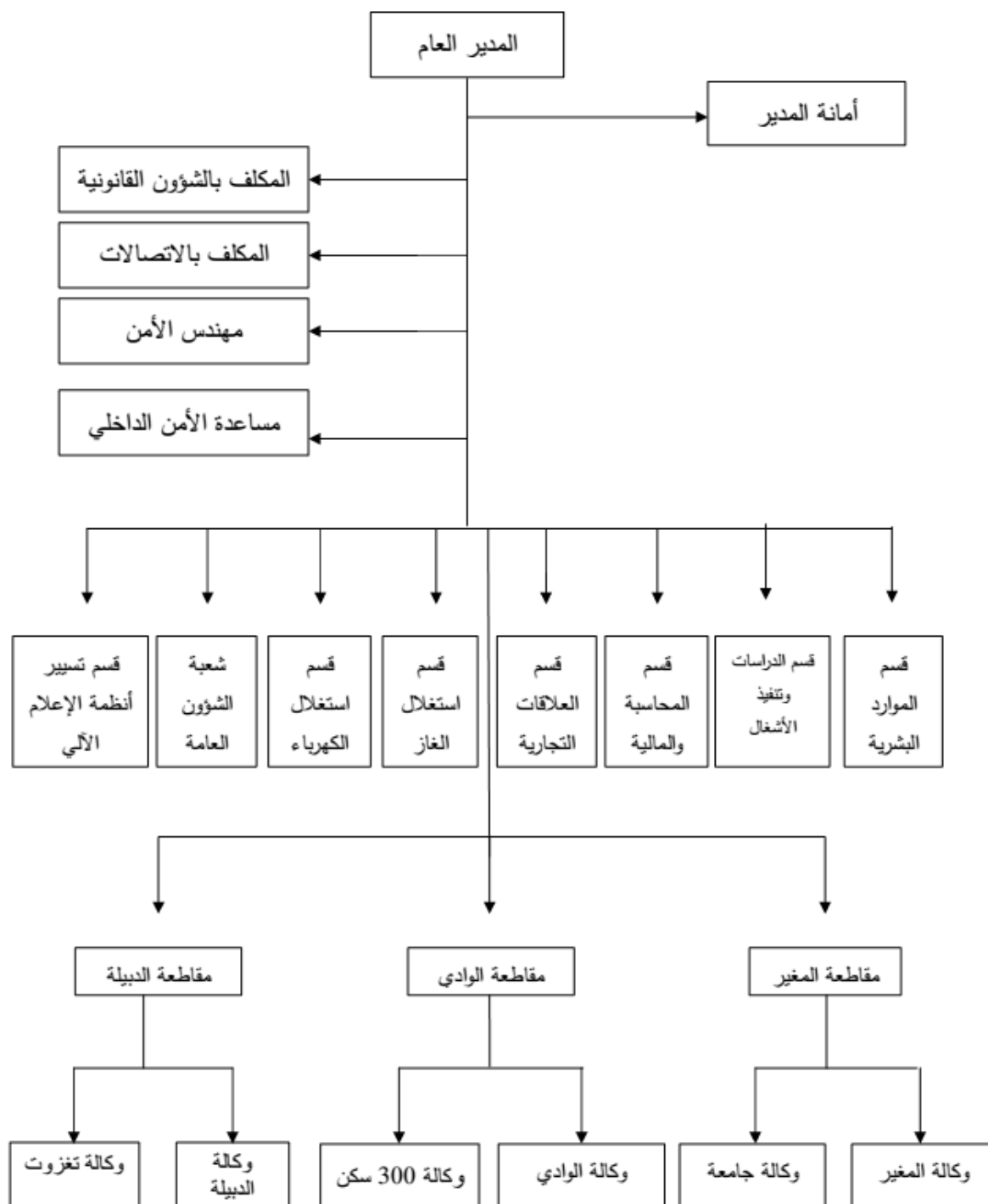
وكالة 300سكن (الوادي 01).

3- مقاطعة الدبيلة: وتتكون من:

وكالة الدبيلة.

وكالة تغزوت.

الشكل رقم(03): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

- 3-2-المجال الزمني:** والذي يتمثل في تلك الفترة التي يستغرقها الباحث خلال بحثه منذ النزول إلى الميدان حتى غاية استخلاص النتائج، وهذا بعد الإلمام بالمعلومات والبيانات . وقد انحصرت هذه الدراسة في الفترة: من 20 مارس إلى 25 أبريل 2016.
- 3-3-المجال البشري:** يشمل جميع العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي(سونلغاز)
- 4- عينة الدراسة:**

تعرف العينة على أنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق الدراسة عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذن هذه العينة تتوزع منها خصائص العينة بنفس النسب الواردة في المجتمع.

وقد اعتمدنا أسلوب العينة الغير احتمالية و يعرفها موريس بأنها العينة التي يكون فيها مجتمع البحث مجهولا ولا يسمح بذلك تقدير درجة تمثيل العينة المشكلة.

وقد وزعنا عدد كبير من الإستمارات ولم نستلم سوى 50 إستمارة.¹

5- أدوات جمع البيانات:

لكي يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه الاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات، ومن أهم هذه الأدوات نجد الملاحظة، الإستبيان، المقابلة وغيرها من الأدوات. أما نحن في هذه الدراسة فقد اعتمدنا على أداة واحدة وهي الاستمارة، لأنها من الأدوات التي تمكن الباحث من جمع معلومات بشكل متعمق من طرف المبحوثين.

الاستمارة: وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية.² ولقد احتوى الاستبيان على 28 سؤال مقسمة على ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية (1- 7).

- المحور الثاني: طبيعة عملية التكوين أثناء العمل وعلاقتها بأداء الموظفين(8- 20).

- المحور الثالث: طبيعة نوع البرامج التكوينية وعلاقتها بأداء الموظفين(21- 28).

¹ - 60 p maurice angers .initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines anjou. 1992
² بلقاسم سلاطينية، الجيلاني حسان، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص128.

خلاصة

تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحديد المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الموضوع، كما تم اختيار أدوات جمع البيانات في الدراسة والمتمثلة في أداة الاستمارة والتعرف على مجالات الدراسة الثلاث الزماني، المكاني والبشري، مع الإشارة إلى عينة الدراسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسيرها والاستنتاجات العامة

تمهيد

1- تحليل البيانات وتفسيرها.

2- الاستنتاجات العامة

تمهيد

بعد الانتهاء من تحديد الإجراءات الميدانية للدراسة، سنتناول في هذا الفصل تحليل وتفسير النتائج التي تم جمعها عن التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بالأداء الوظيفي.

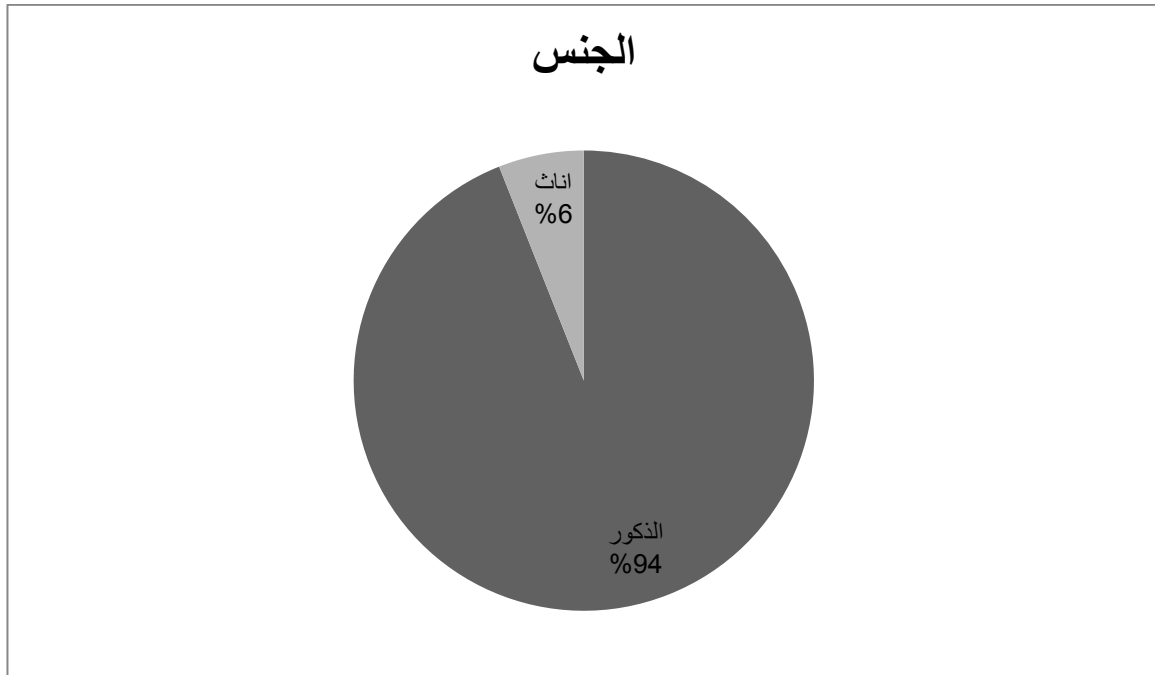
1- تحليل البيانات وتفسيرها:

1-البيانات الشخصية:

جدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
94%	47	ذكر
6%	3	أنثى
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لذكور بلغت 94%، والإناث أقل نسبة 6% وذلك راجع لطبيعة عمل الشركة.



الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة%	التكرار	السن
10%	5	(22-18)
30%	15	(27-23)
28%	14	(32-28)
16%	8	(42-38)
14%	7	(47-43)
0%	0	(52-48)
2%	1	(57-53)
0%	0	(62-58)
0%	0	(63-وأكثر)
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية بين (27-23) وبلغت نسبة 30%، وتليها الفئة العمرية (32-28) بنسبة 28%، ثم فئة (42-38) بنسبة 16%، و نسبة 14% لفئة (47-43)، ثم الفئة العمرية (22-18) بنسبة 10%، و أقل نسبة فئة (53 - 57) بلغت نسبة 2%، ونلاحظ أن فئة (52-48) و(62-58)، و (63-وأكثر) معدومة.

جدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة%	التكرار	مكان الإقامة
44%	22	الوادي
16%	8	كوينين
6%	3	تغزوت
6%	3	ورماس
6%	3	سيدي عون
4%	2	واد العلندة
8%	4	البياضة
6%	3	حاسي خليفة
4%	2	الرباح
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة لمنطقة الوادي بلغت نسبة 44%، ثم تليها منطقة

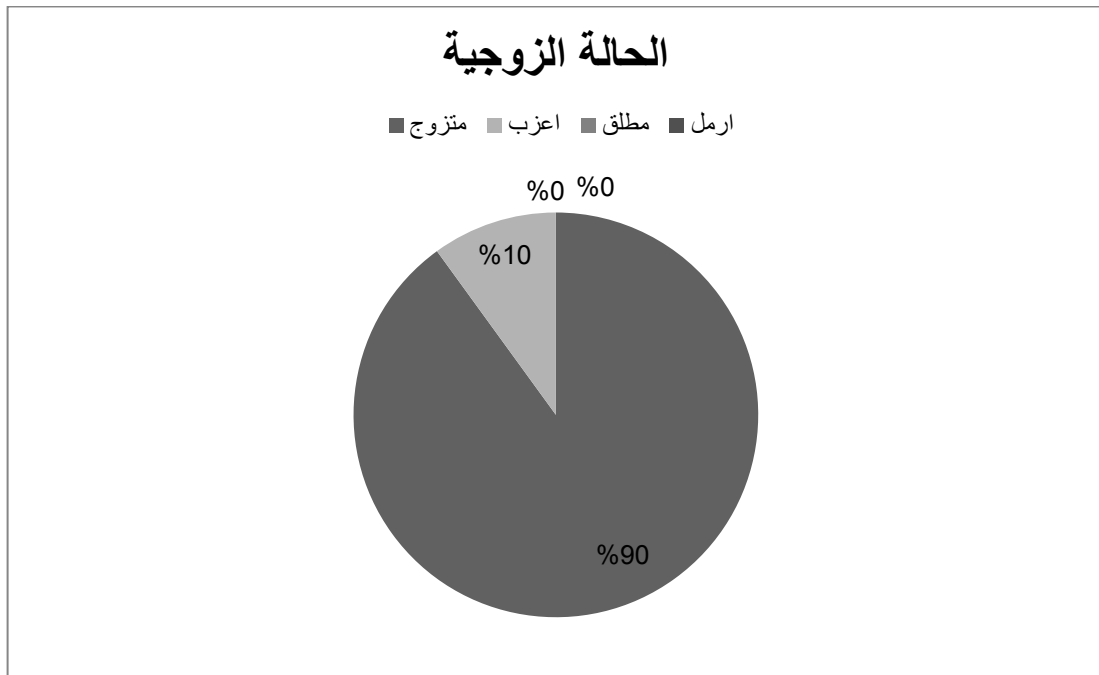
كوينين بنسبة 16%، ثم نسبة 8% لـ البياضة، ثم نسبة 6% لمنطقة تغزوت و ورماس و

سيدي عون و حاسي خليفة، ونسبة 4% لمنطقة وادي العلندة و الرباح.

جدول رقم (4) يوضح الحالة الزوجية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	الحالة الزوجية
90%	45	متزوج
10%	5	أعزب
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 90% للمتزوج، و تليها نسبة 10% للأعزب، ونسبة المطلق والأرمل معدومة، وذلك لأن معظم هذه الفئات العمرية متزوجة.



الشكل رقم 02: يوضح الحالة الزوجية لأفراد العينة.

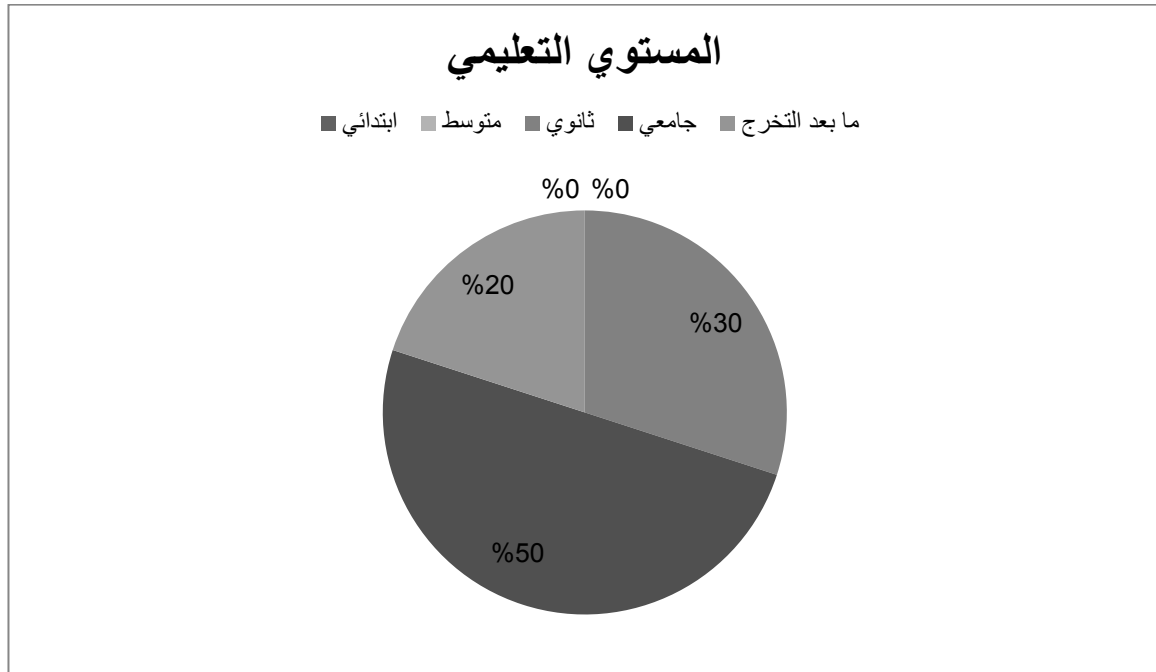
جدول رقم (5) يوضح الحالة الزوجية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	إبتدائي
0%	0	متوسط
30%	15	ثانوي
50%	25	جامعي
20%	10	ما بعد التخرج
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة للمستوى الجامعي بـ 50%، ثم تليها مستوى

ثانوي بنسبة 30%، ثم ما بعد التخرج بنسبة 20%، و نسبة الابتدائي والمتوسط بنسبة

معدومة، ويعود ذلك للمؤسسة تقوم بتوظيف عمال لديهم مستوى علمي.



الشكل رقم 03 : يوضح الحالة الزوجية لأفراد العينة.

جدول رقم (6) يوضح المهنة لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المهنة
36%	18	مهندس
8%	4	تقني كهروماتيك
12%	6	رئيس فريق
26%	13	موظف
8%	4	مكلف الدراسات
6%	3	عون تسيير
4%	2	محاسب
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة بلغت 36% للمهندسين، ثم تليها نسبة 26% للموظفين، ثم نسبة 12% لرئيس فريق، ثم تقني كهروماتيك والمكلف بالدراسات نفس النسبة حيث بلغت 8%، ثم تليها عون تسيير بنسبة 6%، وفي الأخير نسبة 4% للمحاسب، وذلك راجع لأن الشركة تحتاج في عملها للمهندسين لتسيير العمل.

جدول رقم (7) جدول يوضح الأقدمية في المهنة لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	الأقدمية في المهنة
%2	1	أقل من سنة
%0	0	سنة
%26	13	من 2-4 سنوات
%24	12	من 5-7 سنوات
%16	8	8-10 سنوات
%32	16	أكثر من عشر سنوات
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 32% لـ أكثر من عشر سنوات، وتليها نسبة 26% من 2-4 سنوات، ثم نسبة 24% من 5-4 سنوات، ثم نسبة 16% من 8-10 سنوات، ثم نسبة 2% للعمال الذين يعملون لمدة أقل من سنة، ومدة سنة نسبتها معدومة. ونستنتج من هذه النسب أن شركة سونلغاز تملك عدد كبير من العمال الذين لهم أقدمية في العمل.

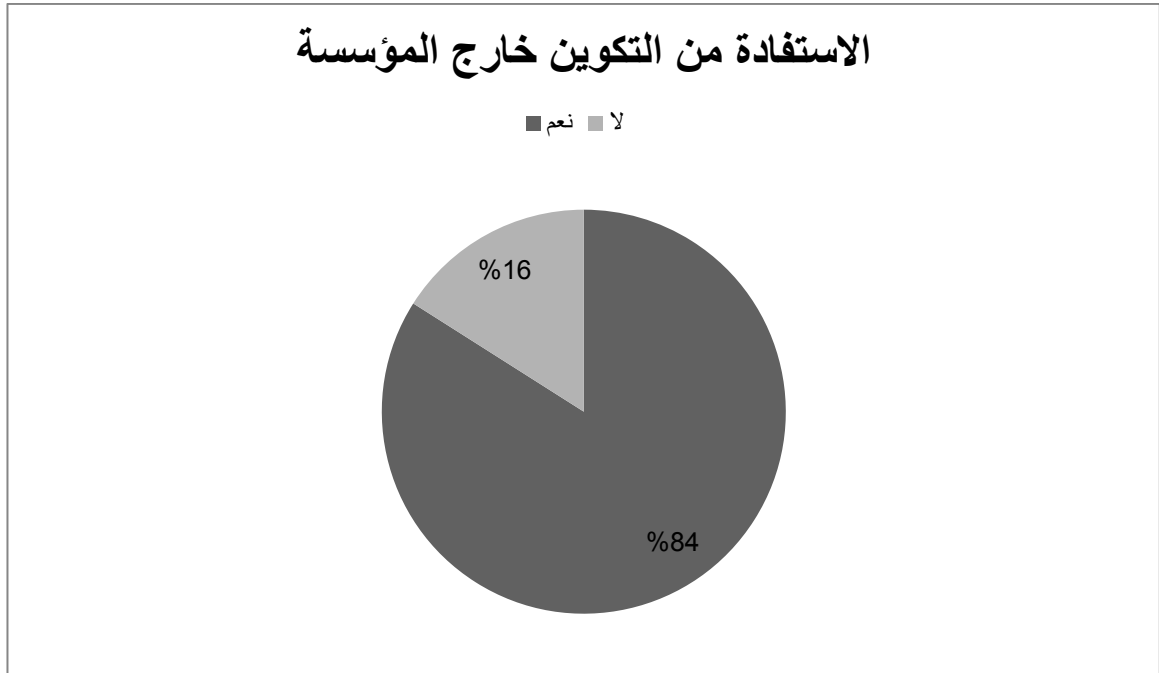
2- طبيعة عملية التكوين أثناء العمل وعلاقتها بأداء الوظيفي:

جدول رقم (8) يوضح الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة لأفراد العينة.

التكوين	التكرار	النسبة%
نعم	42	84%
لا	8	16%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 84% عند العمال الذين استفادوا من

التكوين خارج المؤسسة، ونسبة 16% لم يستفيدوا. وذلك راجع لإعطاء المؤسسة فرص للعمال للتكوين خارج المؤسسة ومنه نستنتج أن التكوين يؤدي إلى زيادة المهارة لدى الأفراد وأيضا فإنه يرفع من مستوى الإنتاج ويجعلهم قادرين على الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.



الشكل رقم 04: يوضح الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة لأفراد العينة.

جدول رقم (9) يوضح احتياج العمال للتكوين أكثر لأفراد العينة.

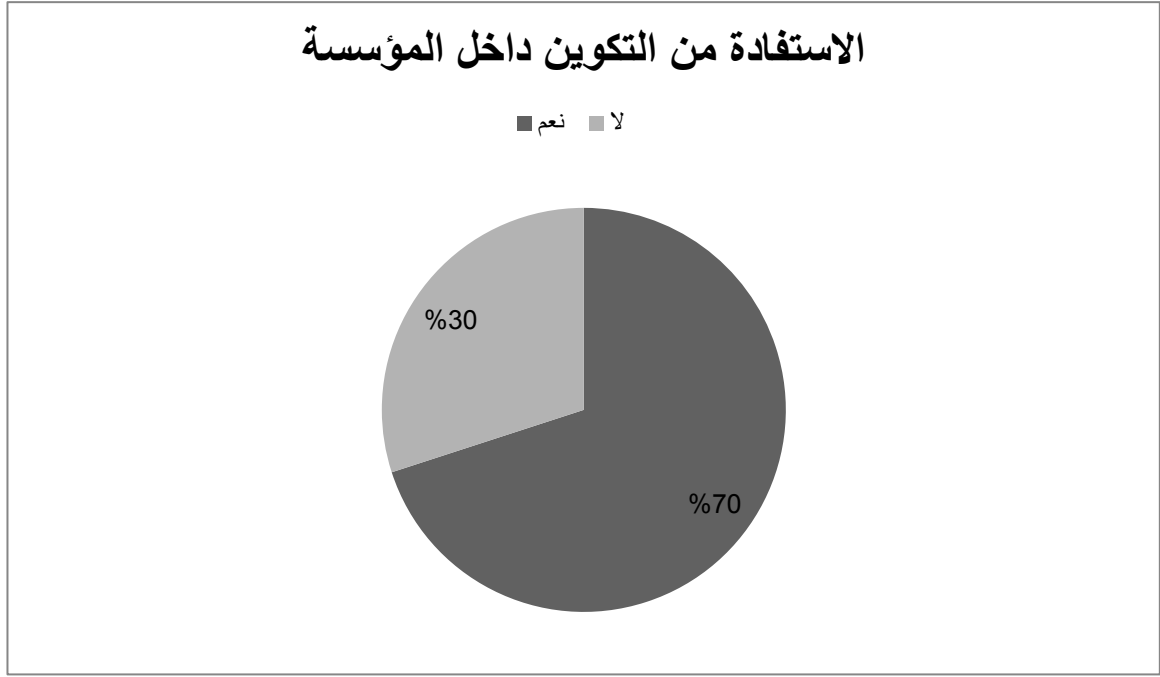
التكوين	التكرار	النسبة%
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لـ نعم يحتاج العمال للتكوين أكثر بنسبة 82%، ونسبة لا يحتاجوا للتكوين أكثر بلغت 18%. ومن ذلك نستنتج أن العمال يمتلكون الرغبة في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التكوين حينما تتقدم بمعارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا و أنمطة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين أكثر.

جدول رقم (10) يوضح الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة لأفراد العينة.

التكوين	التكرار	النسبة%
نعم	35	70%
لا	15	30%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة نعم بلغت 70%، ونسبة لا 30%، ومن ذلك نستنتج أن التكوين له فائدة في تطوير قدرات العمال وزيادة القدرة على العمل في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن توضع تكوين داخل العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة عالية .

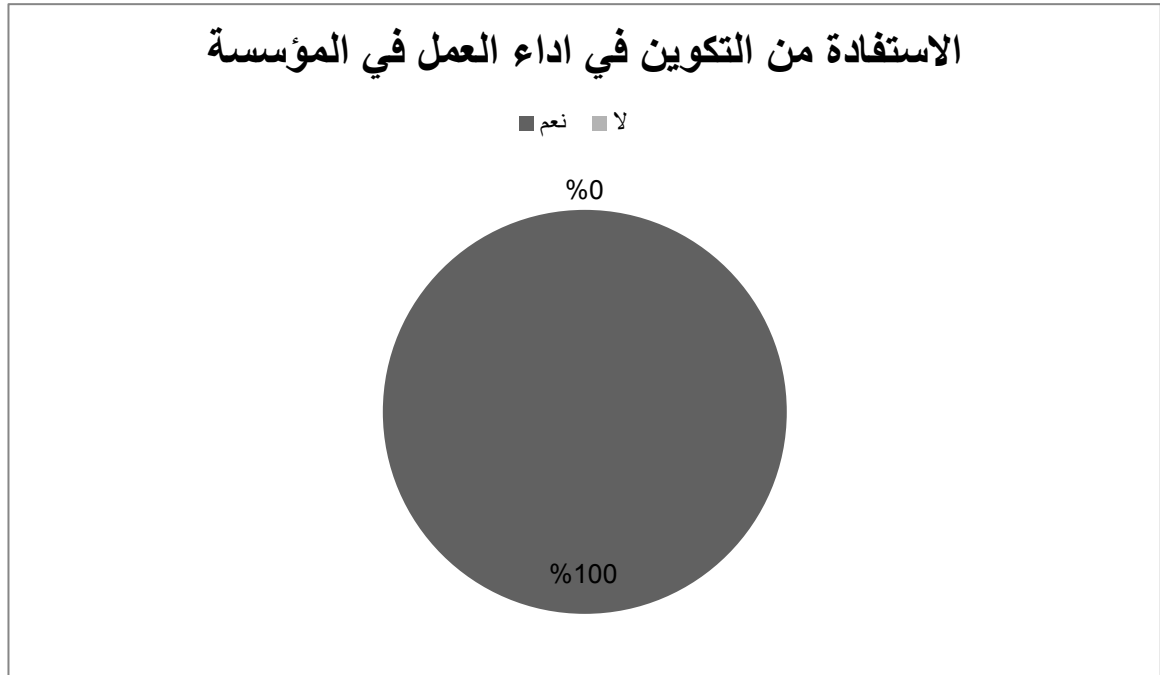


الشكل رقم 05: يوضح احتياج العمال للتكوين أكثر لأفراد العينة

جدول رقم (11) يوضح الاستفادة من التكوين في أداء العمل في المؤسسة بشكل جيد لأفراد العينة.

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

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة نعم بلغت 100%، أي أن العمال يرون أن التكوين ساعدهم في تحسين أداءهم داخل المؤسسة بشكل جيد، لذا يجب عند وضع التكوين يوضع بإستراتيجية محددة و أساليب علمية بما يخدم المنظمات ،و ليست عشوائية حتى يحقق الأهداف المرجوة و أهمها زيادة المهارات و الخبرات، و نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه لا يوجد من لا يحتاج إلى التكوين، و هذا ما يؤكد أهميته .



الشكل رقم 06: الاستفادة من التكوين في أداء العمل في المؤسسة

جدول رقم (12) يوضح ضرورة وأهمية التكوين لمتطلبات الحياة العامة للأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	ضرورة التكوين
30%	15	إتاحة الفرص لاكتساب الخبرات وصقل المهارات
24%	12	تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل
28%	14	رفع مستوى كفاءة فاعلية الأفراد
18%	9	يمكن من اكتشاف خبرات وطاقات كامنة لدى الفرد
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 30% لـ إتاحة الفرص لاكتساب الخبرات

وصقل المهارات، ثم تليها نسبة 25% لرفع مستوى كفاءة فاعلية الأفراد، ثم نسبة 24%

لتزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، وفي الأخير نسبة 18% وهي تمكن من

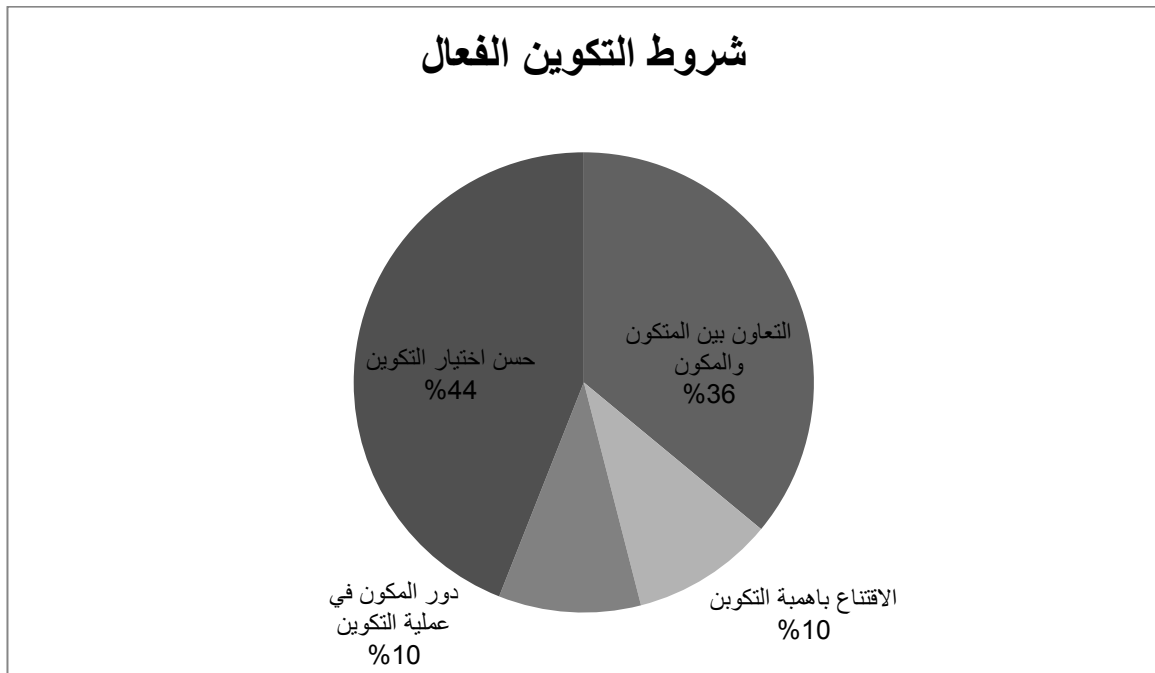
اكتشاف الخبرات وطاقات كامنة لدى الفرد. ومن هذه النسب نستنتج أن التكوين له أهمية

وفائدة كبيرة في إتاحة الفرص واكتساب خبرات جديدة للعمال وصقل مهاراتهم ويؤدي إلى النهوض بالمستوي الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب.

جدول رقم (13) يوضح شروط التكوين الفعال لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	شروط التكوين
36%	18	التعاون بين المتكون والمكون
10%	5	الاقتناع بأهمية التكوين
10%	5	دور المكون في عملية التكوين
44%	22	حسن اختيار التكوين
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لحسن اختيار التكوين وقدرت بـ 44%، ثم تليها نسبة 36% وهي لـ التعاون بين المتكون والمكون، ثم نسبة 10% للاقتناع لأهمية التكوين و دور المكون في عملية التكوين. ومما سبق نستنتج أن ليكون التكوين فعال لا بد من حسن اختيار التكوين والتعاون بين المتكون والمكون فبضرورة أنه عند اختيار التكوين المناسب للعمال يحقق أهداف التكوين المرجوة.

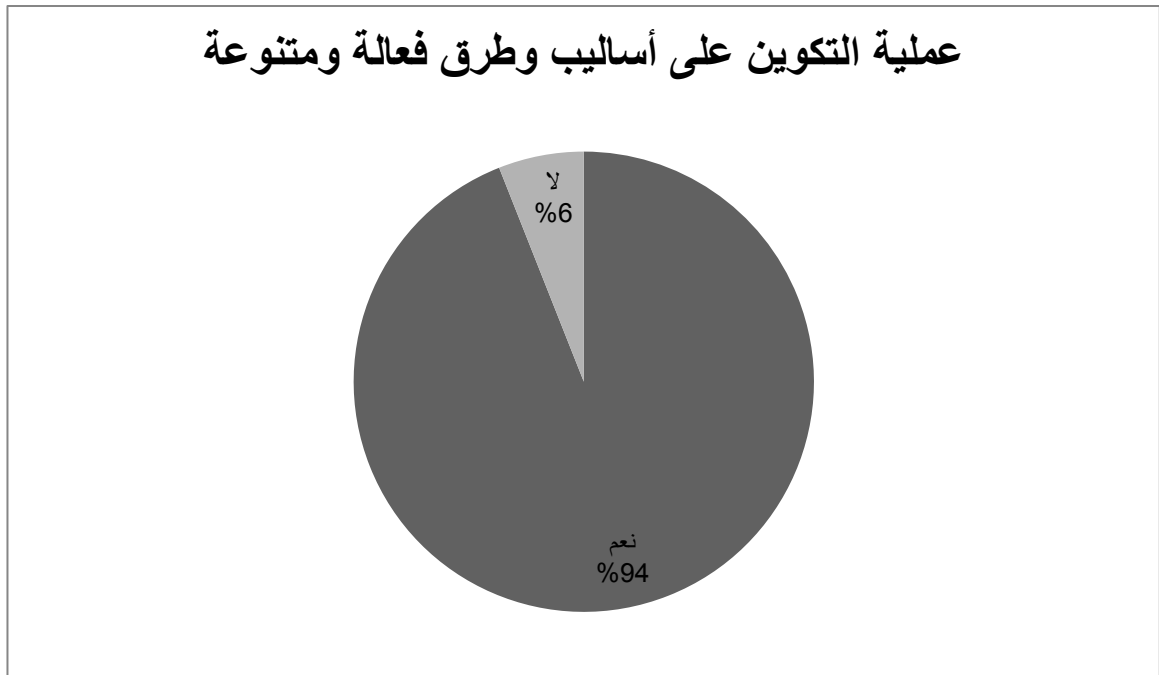


الشكل رقم 07 : يوضح شروط التكوين الفعال

جدول رقم (14) يوضح عملية التكوين على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	عملية التكوين
94%	47	نعم
6%	3	لا
100%	50	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة نعم بلغت 94%، ونسبة لا 6%، وذلك راجع لأن التكوين يعتمد على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة لان التكوين يكسب المهارة والمعرفة فلا بد له أن يتيح طرق وأساليب علمية تكنولوجية لذلك ومنه تقل الأخطاء وتزيد من الفاعلية والإنتاج لأن التكوين يكسب المهارة والمعرفة فلا بد أن يتبع طرق وأساليب علمية تكنولوجية لذلك ومنه تقل الأخطاء وتزيد من الفاعلية و الإنتاج.

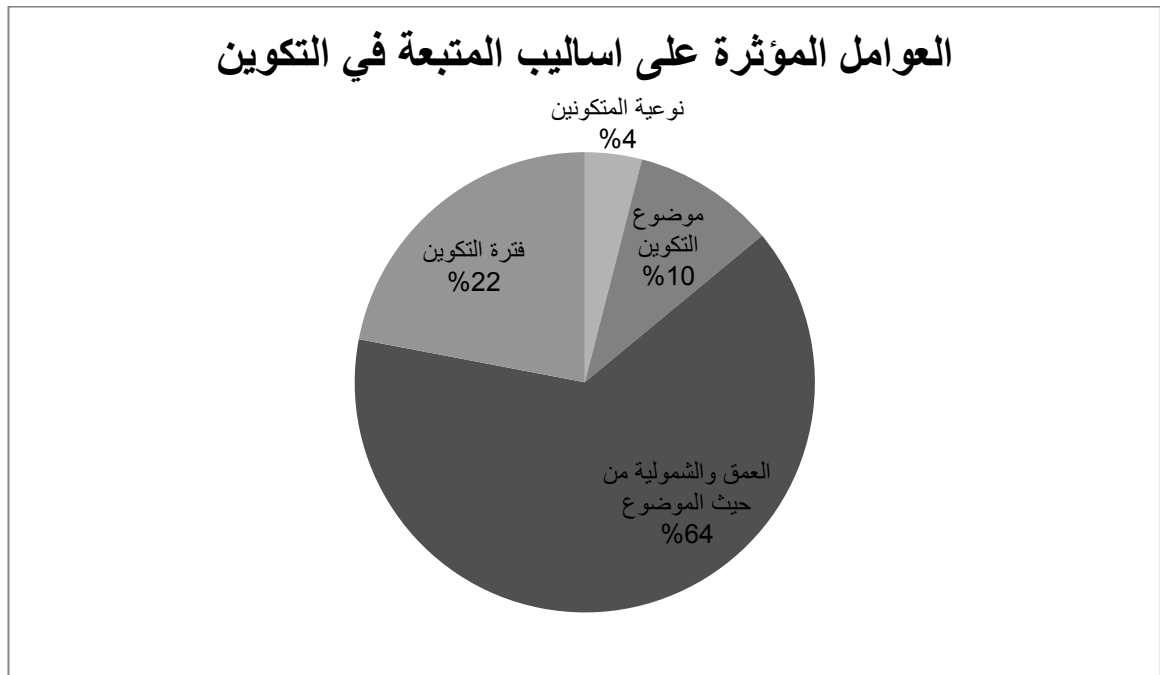


الشكل 08: يوضح عملية التكوين على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة

جدول رقم (15) يوضح العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	العوامل المؤثرة
4%	2	نوعية المتكويين
10%	5	موضوع التكوين
64%	32	العمق والشمولية من حيث الموضوع
22%	11	فترة التكوين
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 64% لعامل العمق والشمولية من حيث الموضوع، يليه عامل فترة التكوين بنسبة 22%، ثم نسبة 10% لعامل موضوع التكوين، وأخيرا نوعية المتكويين وهي أقل نسبة بـ4%. ومما سبق نستنتج أن عامل العمق والشمولية له تأثير على الأساليب المتبعة في التكوين بحيث لا يقتصر على فئة واحدة من العاملين دون أخرى، بل توجه العاملين جميعهم هذا لتحقيق تنمية المهارات والخبرات لمختلف الفئات في وقت واحد.

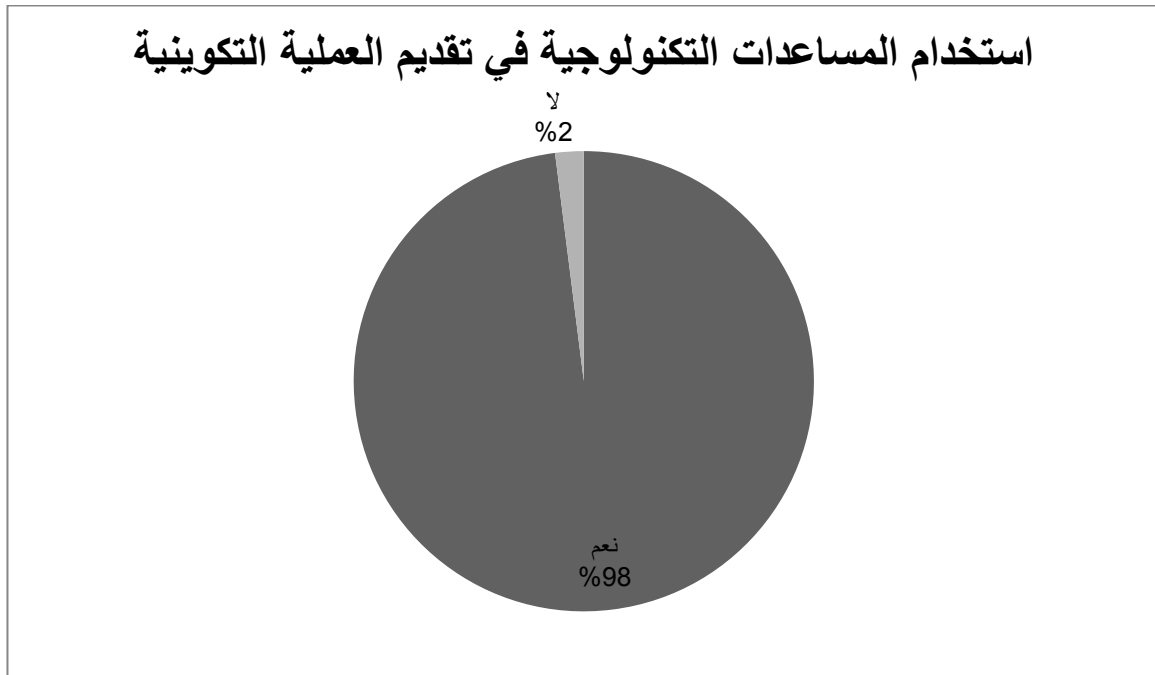


الشكل رقم 09: العوامل المؤثرة على أساليب المتبعة في التكوين

جدول رقم (16) يوضح استخدام المساعدات التكنولوجية في تقديم العملية التكوينية لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	استخدام المساعدات
98%	49	نعم
2%	1	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة نعم بلغت 98%، ونسبة لا 2%، ونستنتج من خلال هذه النسب أن استخدام المساعدات التكنولوجية (المساعدات البصرية والسمعية) في تقديم العملية التكوينية ساعد العمال في عملية تكوينهم هذا لمسايرة لتغير الحضاري يجب ربط سياسية التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية لتحقيق تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين منظور مواكب لتغيرات التكنولوجيا.

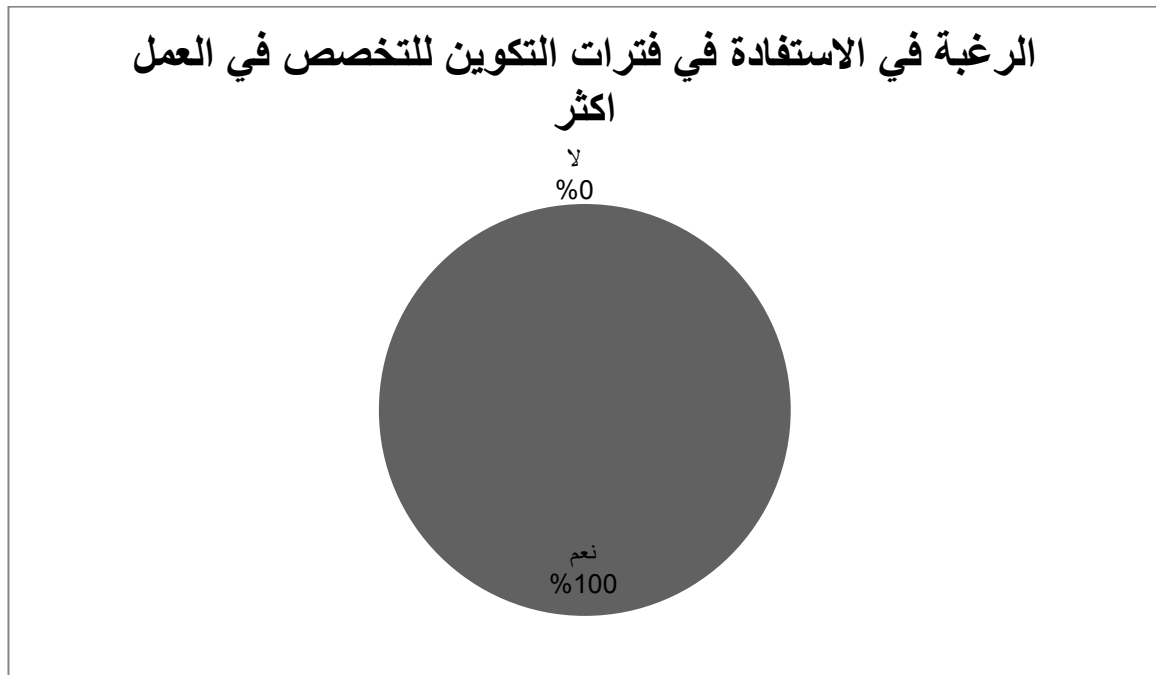


الشكل 10 : استخدام المساعدات التكنولوجية في تقديم العملية التكوينية

جدول رقم (17) يوضح الرغبة في الاستفادة من فترات التكوين للتخصص في العمل أكثر لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	الرغبة في الاستفادة
100%	50	نعم
0%	0	لا
100%	50	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة نعم بلغت 100%، أي أن العمال يرغبون في الاستفادة من فترات التكوين للتخصص في العمل أكثر وزيادة خبراتهم العملية.



الشكل رقم 11: يوضح الرغبة في فترات التكوين للتخصص في العمل أكثر

جدول رقم (18) يوضح مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المساهمة في التكوين
100%	50	نعم
0%	0	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نعم أخذت النسبة الكاملة 100%، وذلك راجع إلا أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى مواكبة التطور والإطلاع على التقنيات الجديدة إكساب مهارات وخبرات مختلفة .
للتكوين علاقة كبيرة في تحسين الأداء لأن التكوين يحمل أهم هدف له وهو زيادة المهارات والخبرات لدى العاملين .

جدول رقم (19) يوضح الهدف الرئيسي من العملية التكوينية لأفراد العينة.

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

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة لـ نعم حيث قدرت بـ 96%، ولا قدرت نسبتها بـ 4%، ونستنتج من ذلك أن الهدف الرئيسي من العملية التكوينية هو اكتساب مهارات جديدة من أجل مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل.

جدول رقم (20) يوضح الهدف من العملية التكوينية هو الترفيه لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	الهدف من العملية
100%	50	نعم
0%	0	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لـ لا حيث قدرت بـ100%، ونستنتج من خلال هذه النتيجة أن الهدف من العملية التكوينية ليس الترفيه بل إكساب الخبرات المهنية لأن التكوين عملية هادفة، هدفها هو الحفاظ على نجاح وديمومة المنظمة كما يهدف إلى أيضا إلى زيادة الربح وزيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، فلا يمكن القول أبدا أن هدف التكوين أو حتى من بين أهدافه هو الترفيه.

2- طبيعة نوع البرامج التكوينية وعلاقتها بأداء الموظفين:**جدول رقم (21) يوضح تنوع التكوين المقدم للمتكون لأفراد العينة.**

النسبة%	التكرار	تنوع التكوين
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة نعم بلغت 54%، و نسبة لا 23%، ونستنتج من هذه النسب أن هناك بعض التنوع في برامج التكوين التي تقدم للمتكون ومنه نستنتج أن عملية التكوين متغيرة وليست متجمدة في قوالب وإنما يجب أن تتصف بالتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو نفسه عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته.

جدول رقم (22) يوضح ترشيح العمال في البرامج التكوينية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	ترشيح العمال
30%	15	نعم
70%	35	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة لـ لا بلغت 70%، ونسبة نعم بلغت 30%، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن العمال لا يتم ترشيحهم من طرف رئيسهم للبرنامج التكويني وذلك لعدم وجود من يعوض مكانهم في العمل.

جدول رقم (23) يوضح المحاضرات من أكثر الأساليب التكوينية المناسبة في العملية التكوينية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	أسلوب المحاضرات
4%	4	نعم
92%	46	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 92% لـ لا، ونعم بلغت نسبة 8%، ونستنتج من ذلك أن المحاضرات ليست من الأساليب المناسبة في العملية التكوينية للعمال وهذا دليل أن العمال لا يحبذون طريقة المحاضرة لعدة أسباب منها الملل لذا أهم ما يفضلون هو الإلقاء عبر المهارات وليس المعارف فقط.

جدول (24) يوضح الهدف المباشر من البرامج التكوينية لأفراد العينة.

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

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن لا بلغت أعلى نسبة وهي 96%، ونعم بلغت نسبة 4%، ونستنتج من هذا أن العمال لا يتم إعلامهم بالهدف المباشر والحقيقي من البرامج التعليمية وذلك يعود لسياسة المؤسسة.

جدول (25) يوضح المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المواضيع المبرمجة
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة نعم بلغت 54%، ولا بلغت 46%، ونستنتج من ذلك أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث الوقت المخصص للجانب النظري، وذلك لأن أغلب التكوين يكون نظريا فالبرامج التكوينية فهي تسطر الأهداف والمعايير التي يقاس بها الأداء .

جدول (26) يوضح المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية وعلاقتها بالاحتياجات التكوينية لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المواضيع المبرمجة و علاقته بالاحتياجات
60%	30	نعم
40%	20	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة نعم بلغت 60%، ولا بلغت 40%، ونستنتج أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث علاقتها بالاحتياجات التكوينية لذا يجب تقرير البرنامج على أساس الحاجة بما يؤمن التوازن بينهما، يعني ذلك الضرورة في إقامة التوازن بين الموارد والمواضيع التي تتضمنها برامج التكوين .

جدول (27) يوضح المواضيع المبرمجة من حيث ملائمتها مع الوقت المخصص للجانب التطبيقي لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المواضيع المبرمجة والجانب التطبيقي
100%	50	نعم
0%	0	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة لـ نعم بلغت 100% النسبة الكاملة. ونستنتج من ذلك أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث الوقت المخصص للجانب التطبيقي.

جدول رقم (28) يوضح المواضيع المبرمجة من حيث حداثة المعلومات لأفراد العينة.

النسبة%	التكرار	المواضيع المبرمجة وحداثة المعلومات
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 54% لـ نعم، و لا بلغت نسبتها بـ46%، ونستنتج من خلال ذلك أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات، ويجب ولا بد من أن تتصف بصفة الحداثة لأن التكوين هدفه الأساسي هو مواكبة التغيرات التكنولوجية ويتصف بالتغير المستمر تبعاً له ليحقق الزيادة في المهارات والكفاءات .

2- الاستنتاجات العامة:

تهدف أي دراسة إلى التوصل إلى نتائج ذات قيمة علمية، وذلك قصد الإجابة على التساؤلات والبرهنة عن أهداف الدراسة التي وضعها الباحث في بداية بحثه، أما فيما يخص الدراسة الراهنة التكوين أثناء الخدمة وعلاقته بالأداء الوظيفي تم التوصل إلى مجموعة النقاط التالية:

- 1- نستنتج أن أعلى نسبة لذكور بلغت 94%، وذلك راجع لطبيعة عمل الشركة.
- 2- نستنتج أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية بين (23-27) وبلغت نسبة 30%.
- 3- نستنتج أن أعلى نسبة لمنطقة الوادي بلغت نسبة 44%.
- 4- نستنتج أن أعلى نسبة بلغت 90% للمتزوج، وذلك لأن معظم هذه الفئات العمرية متزوجة.
- 5- نستنتج أن أعلى نسبة للمستوى الجامعي بـ 50%، ويعود ذلك للمؤسسة تقوم بتوظيف عمال لديهم مستوى علمي.
- 6- نستنتج أن أكبر نسبة بلغت 36% للمهندسين، وذلك راجع لأن الشركة تحتاج في عملها للمهندسين لتسيير العمل.
- 7- نستنتج أن أعلى نسبة بلغت 32% لـ أكثر من عشر سنوات، وذلك لأن شركة سونلغاز تملك عدد كبير من العمال الذين لهم أقدمية في العمل.
- 8- نستنتج أن أعلى نسبة بلغت 84% عند العمال الذين إستفادوا من التكوين خارج المؤسسة، وذلك راجع لإعطاء المؤسسة فرص للعمال للتكوين خارج المؤسسة.
- 9- نستنتج أن أعلى نسبة كانت لـ نعم يحتاج العمال للتكوين أكثر بنسبة 82%، ومن ذلك نستنتج أن العمال يمتلكون الرغبة في تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التكوين.
- 10- نستنتج أن نسبة نعم بلغت 70%، ومن ذلك نستنتج أن التكوين له فائدة في تطوير قدرات العمال وزيادة القدرة على العمل في المؤسسة.
- 11- نستنتج أن نسبة نعم بلغت 100%، أي أن العمال يرون أن التكوين ساعدهم في تحسين أداءهم داخل المؤسسة بشكل جيد.

- 12- نستنتج أن أعلى نسبة بلغت 30% ل إتاحة الفرص لاكتساب الخبرات وصقل المهارات، ومن هذه النسب نستنتج أن التكوين له أهمية وفائدة كبيرة في إتاحة الفرص واكتساب خبرات جديدة للعمال وصقل مهاراتهم.
- 13- نستنتج أن أكبر نسبة كانت لحسن اختيار التكوين وقدرت ب 44%، ومما سبق نستنتج أن ليكون التكوين فعال لابد من حسن اختيار التكوين والتعاون بين المتكون والمكون.
- 14- نستنتج أن نسبة نعم بلغت 94%، وذلك راجع لأن التكوين يعتمد على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة.
- 15- نستنتج أن أعلى نسبة بلغت 64% لعامل العمق والشمولية من حيث الموضوع، ومما سبق نستنتج أن عامل العمق والشمولية له تأثير على الأساليب المتبعة في التكوين.
- 16- نستنتج أن نسبة نعم بلغت 98%، ونستنتج من خلال هذه النسب أن استخدام المساعدات التكنولوجية (المساعدات البصرية والسمعية) في تقديم العملية التكوينية ساعد العمال في عملية تكوينهم.
- 17- نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة نعم بلغت 100%، أي أن العمال يرغبون في الاستفادة من فترات التكوين للتخصص في العمل أكثر وزيادة خبراتهم العملية.
- 18- نستنتج أن نعم أخذت النسبة الكاملة 100%، وذلك راجع إلا أن التكوين يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى مواكبة التطور والإطلاع على التقنيات الجديدة اكتساب مهارات وخبرات مختلفة.
- 19- نستنتج أن أكبر نسبة ل نعم حيث قدرت ب96%، ونستنتج من ذلك أن الهدف الرئيسي من العملية التكوينية هو اكتساب مهارات جديدة من أجل مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل.
- 20- نستنتج أن أعلى نسبة كانت ل لا حيث قدرت ب100%، ونستنتج من خلال هذه النتيجة أن الهدف من العملية التكوينية ليس الترفيه بل اكتساب الخبرات المهنية.
- 21- نستنتج أن نسبة نعم بلغت 54%، ونستنتج من هذه النسب أن هناك بعض التنوع في برامج التكوين التي تقدم للمتكون.

- 22- نستنتج أن أعلى نسبة لـ لا بلغت 70%، ومن خلال هذه النسب نستنتج أن العمال لا يتم ترشيحهم من طرف رئيسهم للبرنامج التكويني وذلك لعدم وجود من يعوض مكانهم في العمل.
- 23- من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 92% لـ لا، ذلك أن المحاضرات ليست من الأساليب المناسبة في العملية التكوينية للعمال.
- 24- نستنتج أن لا بلغت أعلى نسبة وهي 96%، ونستنتج من هذا أن العمال لا يتم إعلامهم بالهدف المباشر والحقيقي من البرامج التعليمية وذلك يعود لسياسة المؤسسة.
- 25- نستنتج أن نسبة نعم بلغت 54%، ونستنتج من ذلك أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث الوقت المخصص للجانب النظري، وذلك لأن أغلب التكوين يكون نظريا.
- 26- نستنتج أن أعلى نسبة نعم بلغت 60%، ولا بلغت 40%، ونستنتج أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث علاقتها بالاحتياجات التكوينية.
- 27- نستنتج أن أكبر نسبة لـ نعم بلغت 100% النسبة الكاملة. ونستنتج من ذلك أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث الوقت المخصص للجانب التطبيقي.
- 28- نستنتج أن أعلى نسبة بلغت 54% لـ نعم، و لا بلغت نسبتها بـ 46%، ونستنتج من خلال ذلك أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات.

خاتمة

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى التكوين أثناء الخدمة، في حين تم تناول الأداء الوظيفي في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع والخامس، حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساعدة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بمؤسسة سونلغاز، وتأثير كل من المكون وبرامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بمؤسسة سونلغاز، وفي الأخير مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف ومؤسسة سونلغاز، وبهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيتين الإجرائيتين السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- احمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، 1981، د ط.
- 2- احمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية**، مصر، 2003، د ط، ص 74
- 3- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية الجامعية**، 1999.
- 4- احمد وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ط 1.
- 5- بلقاسم سلاطنية، **الجيلاني حسان، أسس البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 6- بوب باورز، **التميز في فن إحال الرسالة التدريبية، ترجمة سعد القحطاني**، معهد الإدارة، الرياض، 2002.
- 7- جيمس سي كراج، **الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع**، 2004، ط 1.
- 8- حروش صالح، **مؤيد سعيد السالم عادل، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، د ط.
- 9- حسن احمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، 2007.
- 10- حسين الحلبي، **تدريب الموظفين، منشورات عويدات، بيروت، د س، د ط.**
- 11- حسين الدوري، **الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، القاهرة، 1996.
- 12- حسين حمادة، **العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1988، د ط.
- 13- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشنة، **إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، د ط.**
- 14- خيري خليل الجميلي، **التنمية الإدارية في العلوم الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.

- 15- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، دط.
- 16- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط1.
- 17- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 1999، ط1.
- 18- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2001.
- 19- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، د دن، مصر، 2009، ط2.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، دط.
- 21- صلاح السنواقي، الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 22- طاهر محسن منصور العالي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007، ط1.
- 23- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية القاهرة، 1966، دط.
- 24- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ط1،
- 25- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، 1998، دط.
- 26- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 27- عبد السلام أبو قحف، التنافسة وتغير قواعد اللغة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، دط.

- 28-** عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللغة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ط1.
- 29-** عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، بيروت، الجزء الأول، 1997، دط.
- 30-** عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، د ط.
- 31-** عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة لنشر، مصر، 2002، د ط.
- 32-** عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، دط، 2011.
- 33-** عقلة محمد المبيضي، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، دط.
- 34-** علي السلمي، إدارة الأفراد و لكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دس، د ط.
- 35-** علي السلمي، و ساطع ارسلان، تحديد الاحتياجات التكوينية، دار المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1974، ط1.
- 36-** غازي محمد عناتة، إعداد البحث العلمي، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، دط، 2005.
- 37-** غايات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دس، دط.
- 38-** فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للطباعة النشر، عمان، الأردن، دس، دط.
- 39-** كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، 2001، ط1.
- 40-** كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2008.

- 41- كمال برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، ط مجد بيروت، 1997، دط.
- 42- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، إدارة المالية مدخل قيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، دط.
- 43- محمد عثمان، وحمدي مصطفى المعاد، الحديث في إدارة الأفراد، القاهرة، 1990.
- 44- مد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 45- مصطفى حميد الطاني، خير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاته في الإعلام والعلوم الإنسانية، دار الوفاء، الاسكندرية، دط، 2007.
- 46- مصطفى نجيب شاوس، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النشر، عمان، 2000.
- 47- منصور احمد منصور، تخطيط القوي العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، دس، دط.
- 48- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ط1.
- 49- نادر احمد ابو شيخة، إدارة الأعمال، دار الصفاء، الأردن، 2012، دط.
- 50- ناصر محمد العدل، إدارة السلوك التنظّم، بيروت، لبنان، 1993، ط1.
- 51- نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ط1.
- 52- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011، ط1.
- 53- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2003.

ب- الرسائل الجامعية:

54- بدرية محمود محمد إبراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006.

55- محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالأداء، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكرة نيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدينة، 2007/2008 .

56- محمود عبد الرحمان، إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة .

ج- الكتب باللغة الأجنبية:

57- (GUYLE BOTER)1993: Intégration de la formation organisation,3^{ème} tirage, édition d'organisation, paris.

58- 1992 .maurice angers .initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines anjou.

الملحق رقم (1)

الاستمارة (الاستبيان)

1-البيانات الشخصية .

1- الجنس : ذكر انثى

2- السن : اقل من (22-18) (27-23)

(32-28) (37-33) (42-38)

(47-43) (52-48) (57-53)

(62-58) 63 وأكثر

3- مكان الإقامة

4- الحالة الزوجية :

- متزوج - أعزب - مطلق - أرمل

5- المستوي التعليمي :

-ابتدائي -متوسط - ثانوي -جامعي

ما بعد التخرج

6- المهنة :

7- الاقدمية في المهنة :

-اقل من سنة -سنة - من 2- 4 سنوات

- من 5- 7 سنوات *

- 8-10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

2- طبيعة عملية التكوين أثناء العمل وعلاقتها بأداء الموظفين :

8- هل استفدت من التكوين خارج المؤسسة ؟

نعم لا

- في حالة نعم حدد

9-هل تعتقد انك تحتاج إلى تكوين أكثر ؟

نعم لا

- في حالة نعم وضح لماذا

- في حالة لا وضح لماذا

10-هل استفدت من التكوين في هذه المؤسسة ؟

نعم لا

11-هل ما اكتسبته من خلال تكوينك ساعدك في اداء عملك بالمؤسسة بشكل جيد؟

نعم لا

12-هل التكوين مهم وضروري لمتطلبات الحياة العامة للأفراد .

- إذا كان نعم فأين تكمن هذه الأهمية :

- *اتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.

- *تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل .
- *رفع مستوي كفاءة فاعلية الافراد
- *يمكن من اكتشاف خبرات وطاقات كامنة لدى الفرد.

13- ما هي شروط التكوين الفعال .

- التعاون بين المتكون والمكون .
- الاقتناع بأهمية التكوين .
- دور المكون في عملية التكوين.
- حسن اختيار التكوين

14- هل عملية التكوين تعتمد على اساليب وطرق فعالة ومتنوعة ؟

نعم لا

-اذا كان بنعم هل هي :

- المحاضرة -تمثيل الادوار
- المؤتمرات والندوات -تكوين الحماسة
- دراسة الحالة -المحاكاة والمباريات

15- ما هي العوامل المؤثرة على تلك الاساليب المتبعة في التكوين هل هي :

- نوعية المتكونين.
- موضوع التكوين.
- العمق والشمولية من حيث الموضوع.
- فترة التكوين .

16- هل هناك استخدام مساعدات تكنولوجية في تقديم العملية التكوينية .

نعم لا

إذا كان نعم هل هي :

- مساعدات سمعية بصرية.
- مساعدات سمعية
- مساعدات بصرية.

17- هل ترغب في الاستفادة من فترات تكوينية للتخصص في عملك اكثر .

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم : من أجل

تحسين القدرات الجسمية والفكرية
اكتساب معارف تقنية هامة
تحسين وزيادة الانتاج
الترقية

18- هل ترى أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الاداء وزيادة الانتاجية .

نعم لا

في كلتا الحالتين يسال عن السبب :

.....
.....

19- هل تعتقد أن الهدف الرئيسي من العملية التكوينية هو اكتساب المهارات ؟

نعم لا

- في حالة نعم وضح لماذا

- في حالة لا وضح لماذا

20- هل تعتقد أن الهدف من العملية التكوينية هو الترفيه ؟

نعم لا

- في حالة نعم وضح ذلك

- في حالة لا وضح ذلك

● طبيعة نوع البرامج التكوينية وعلاقتها بأداء الموظفين.

21- هل هناك تنوع في برامج التكوين التي تقدم للمتكون ؟

نعم لا

22- هل يتم ترشيحك للبرنامج التكويني الذي تشارك فيه بطلب من رئيسك ؟

نعم لا

- فحالة نعم وضح ذلك

- في حالة لا وضح لماذا

23- هل تعتقد أن المحاضرات من اكثر الاساليب التكوينية المناسبة في

العملية التكوينية ؟

لا

نعم

24- هل يتم اعلامك بالهدف المباشر من هذه البرامج التكوينية ؟

لا

نعم

في كلا الحالتين

لماذا.....

25- هل ترى ان المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث الوقت المخصص للجانب النظري ؟

لا

نعم

في حالة نعم وضح ذلك

في حالة لا وضح ذلك

26- هل ترى ان المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث علاقتها بالاحتياجات التكوينية ؟

لا

نعم

27- هل ترى ان المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث الوقت المخصص للجانب التطبيقي ؟

لا

نعم

28- هل ترى ان المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات؟

لا

نعم

الملحق رقم (2)



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

التنظيم الداخلي (الهيكلية)

الملحق رقم

