



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والعمل
بمعنوان:

**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين
بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي**

إشراف الدكتور:

إبراهيم هياق

إعداد الطالبتين:

عائشة داسي

سهيلة فايزي

نوقشت المذكرة علنا يوم 2023/06/04

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	لطيفة عريق	الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	إبراهيم هياق	الاسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	شوقي مرابط	الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم والعمل
بعنوان:

**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين
بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي**

إشراف الدكتور:

إبراهيم هياق

إعداد الطالبتين:

عائشة داسي

سهيلة فايزي

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/04

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	جامعة الشهيد حمة لخضر	لطيفة عريق	الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمة لخضر	ابراهيم هياق	الاسم واللقب
ممتحنا	جامعة الشهيد حمة لخضر	شوقي مرابط	الاسم واللقب

السنة الجامعية : 2023/2022

شكر وتقدير

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

وقال رسوله الكريم "من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

نتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل "إبراهيم هياق " الذي تشرفنا بإشرافه على هذه المذكرة
و على مجهوداته المبذولة.

كما نتوجه بجزيل الشكر لأساتذة قسم العلوم الاجتماعية

وكما لا ننسى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي الذين لم ييخلوا علينا وساعدونا في عملنا
هذا.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد :

اهدي عملي الى:

رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء الى من اناز دربي وكان سندي طوال حياتي الى من قضى معظم وقته شاقيا لراحتي وبلوغ مرادي أبي الغالي .

إلى:

ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر نجاحي إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب إلى الغالية أمي .

إلى:

من امتزجت روحي بروحهم لتصبح روحا واحدة إخوتي وأخواتي

فاتزي سهيلة

الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين اما بعد :

الى من كلله الله بالهيبة والوقار . . الى من علمني العطاء دون انتظار

الى من احمل اسمه بكل افتخار . . . ارجو من الله ان يمد في عمرك

لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم

اهتدي بها دائما ابي الغالي

الى من جعلت الجنة تحت اقدامها ، والتي لن أستطيع أن أوفي حقها

مهما قدمت لها امي العزيزة التي سهرت الليالي من أجلى وحشتي على الصبر والمثابرة جزاها الله عني خير الجزاء

في الدارين

الى من معهم كبرت وعليهم اعتمد الى شموع متقدة تنير ظلمت حياتي

الى من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ومن عرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي

داسي عائشة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر لولاية الوادي.

وتمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

-هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين؟

وتندرج ضمنه الفرضيات التالية:

- محتوى التكوين أثناء الخدمة دور في تحقيق الرغبات المهنية للموظفين.

-لبرامج التكوين دور في تحسين أداء الموظفين.

- للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء الموظفين.

-للتكوين دور في تحقيق فعالية الأداء لدى الموظفين.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تلبية الاحتياجات المعرفية للموظفين في المؤسسة الاقتصادية.

- التعرف على مدى فاعلية أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية أثناء التكوين.

- معرفة الأساليب المتبعة في عملية التكوين أثناء الخدمة.

منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

المجال المكاني والزمني للدراسة: وتم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية وكالة اتصالات الجزائر لولاية الوادي في السنة الجامعية 2023/2022، من شهر جانفي إلى 14 ماي 2023.

عينة الدراسة: تم استخدام العينة القصدية التي قدر ب 30 موظف، وتم جمع البيانات بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي احتوت على أربع محاور رئيسية:

المحور الاول: محتوى التكوين

المحور الثاني: برامج وأساليب التكوين

المحور الثالث: تقييم العملية التكوينية

المحور الرابع: أداء العاملين

وكانت عينة الدراسة التي قدر عددها ب 30 موظف وكانت العينة قصدية.

النتائج

- يؤدي التكوين الى تعزيز الثقة والرضا الوظيفي للموظفين ومساعدتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النتائج.
- لبرامج التكوين دور هام في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة وذلك من خلال زيادة الفاعلية والكفاءة.
- للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء الموظفين من خلال اكسابهم خبرات جديدة.
- للتكوين دور في تحقيق فاعلية أداء الموظفين من خلال تطوير مهارتهم.

Study summary

This study aimed to know the role of in-service training in improving the performance of workers in the economic institution Algeria Telecom in the state of El-Oued.

The problem of the study was represented in the following question:

Does in-service training have a role in improving employee performance?

It includes the following hypotheses

- The content of training during the service has a role in achieving the professional desires of the workers.

Training programs have a role in improving the performance of workers.

The training process has a positive impact on the performance of Works.

Training has a role in achieving effective performance among employees.

Objectives of the study:

Exposing the extent of the contribution of in-service training in meeting the knowledge needs of employees in the economic enterprise.

- To identify the effectiveness of the performance of workers in the economic institution during training.

-Knowledge of the methods used in the training process during the service.

Study Methodology: The descriptive approach was relied upon in this study.

The spatial and temporal field of the study: The field study was conducted in the economic institution, the Algeria Telecom Agency, in the state of El Oued, in the academic year 2022/2023, from January to May 14, 2023.

Study sample: The intentional sample was used, which was estimated at 30 employees, and the data was collected using the questionnaire as the main tool for data collection, which contained four main axes:

The first axis: the content of the composition

The second axis: training programs and methods

The third axis: evaluation of the formative process

The fourth axis: employee performance

As well as the interview, and the sample of the study, which was estimated at 30 employees, and the sample was intentional.

Results

Training leads to enhancing the confidence and job satisfaction of workers and helps them face challenges and achieve results.

Training programs have an important role in improving the performance of employees in the organization by increasing effectiveness and efficiency.

The training process has a positive impact on the performance of employees by providing them with new experiences.

Training has a role in achieving the effective performance of employees by developing their skills.

فهرس المحتويات

المحتويات

مقدمة.....	أ-هـ
الفصل الأول:.....	6
الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة.....	6
تمهيد.....	2
المبحث الأول: الادبيات النظرية.....	3
المطلب الأول: التكوين اثناء الخدمة.....	3
المطلب الثاني: الاداء الوظيفي.....	12
المبحث الثاني: العلاقة بين التكوين اثناء الخدمة والاداء الوظيفي.....	18
المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية.....	19
المطلب الأول: الدراسات السابقة.....	19
المطلب الثاني: المقاربة النظرية للدراسة.....	24
خلاصة الفصل.....	26
تمهيد:.....	33
المبحث الأول: الطريقة والادوات.....	34
المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....	36
أولا: عرض النتائج.....	36
ثانيا: المناقشة.....	42
ثالثا: الاستنتاجات والحلول المقترحة.....	44
خاتمة.....	47
قائمة المصادر والمراجع.....	50

فهرس الجداول

الجدول (01): يوضح دور برامج التكوين في تحسين آداء العاملين	36
الجدول (02)+: يوضح محتوى التكوين.....	37
الجدول (03): برامج وأساليب التكوين.....	39
الجدول (04): تقييم عملية التكوين.....	41

مقدمة

توطئة

يعتبر المورد البشري جوهر التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمحور الأساسي في مواجهة ومواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى مجالات الحياة. ولذلك أصبح كل الاهتمام متوجه اليه من طرف المؤسسات والمنظمات. إلا أن استقطاب وتوظيف العقول البشرية والقدرات الفكرية والمعرفية والإبداعية في الوقت الحالي وحدها لا تكفي لضمان تحقيق فاعلية الاداء وسط محيط يتسم بالتقلبات والمفاجآت. لذلك فلا بد من العمل على التطوير والارتقاء والرفع من ادائها دائما ولا يكون هذا إلا من خلال التكوين المستمر.

فالتكوين يعتبر من أحد العوامل المساهمة في النهوض بالمورد البشري والتنمية الاقتصادية ومواكبة التطورات التكنولوجية وذلك من خلال الرفع من كفاءة العاملين. ولقد حظي موضوع التكوين باهتمام كبير في الفكر الاداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد لوظيفته التي يشغلها، وهو إحدى الوسائل التي تعتمد عليها الادارة من أجل تطوير وتنمية وارتقاء المؤسسة وعاملاتها واستمرار المؤسسة.

فالهدف من خلال عملية التكوين هو سد الثغرات التي قد يكون لها تأثير سلبي على المؤسسة وأداء عاملاتها ويكون هنا التكوين حاجة لازمة وضرورية في حالات تراجع أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية أو غيرها ويتم ذلك من خلال عملية تقييم أداء العاملين التي بدورها تعتبر من أهم العمليات والأدوات الأساسية التي يتم من خلالها نجاح أي مؤسسة وتحقيق كفاءة وإنتاجية عالية. فإن عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب القيام بها من أجل معرفة نقاط القوى والضعف وتحديد مدى فاعلية وكفاءة أداة العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية واتخاذ كافة الإجراءات والاحتياطات اللازمة.

1. الاشكالية: وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل للتكوين اثناء الخدمة دور في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر؟

وتندرج ضمنه عدة تساؤلات فرعية:

-هل لمحتوى التكوين اثناء الخدمة دور في تحقيق الرغبات المهنية للموظفين؟

-هل لبرامج التكوين دور في تحسين أداء الموظفين؟

-هل للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء الموظفين؟

-هل للتكوين دور في تحقيق فعالية الأداء لدى الموظفين؟

2 -الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة: من اجل هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من الفرضية الرئيسية التالية:

- للتكوين اثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر.

2.2. الفرضيات الفرعية:

-لحتوى التكوين أثناء الخدمة دور في تحقيق الرغبات المهنية الموظفين.

- لبرامج التكوين دور في تحسين أداء الموظفين.

-للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء الموظفين

-للتكوين دور في تحقيق فعالية الأداء لدى الموظفين.

3.مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر اهم الأسباب:

أ-أسباب موضوعية:

-محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي اثناء الخدمة.

-التعرف على البرامج والاساليب المطبقة في عملية التكوين المتواصل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

-دراسة واقع وأهمية التكوين اثناء الخدمة نظرا للحاجة الماسة اليه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ب- أسباب ذاتية:

-علاقة موضوع الدراسة بالتخصص كوننا طلبة علم اجتماع تنظيم والعمل وان التكوين يعتبر من أبرز الموضوعات تخصص في إدارة الموارد البشرية.

-اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين اثناء الخدمة اكثره من غيره من المواضيع الاخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الاقتصادية.

4.اهداف البحث وأهميته:

1.4. أهداف البحث: ان النتائج التي نسعى للوصول لها من خلال بحثنا هذا نوجزها فيما يلي:

أ- أهداف ذاتية:

-الكشف عن مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تلبية الاحتياجات المعرفية للموظفين في المؤسسة الاقتصادية.

-التعرف على مدى فاعلية أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اثناء التكوين.

ب-أهداف علمية:

-معرفة الأساليب المتبعة في عملية التكوين أثناء الخدمة.

-التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية.

-تزويد البحث الأكاديمي العلمي بمثل هذه الدراسات حول التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين.

2.4. أهمية البحث:

- إضافة معلومات ومعارف ميدانية حول التكوين اثناء الخدمة.
- التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ومسايرة التغيرات والتطورات مما ينعكس عن الخدمات والتسهيلات المقدمة للمواطن الجزائري.

5. حدود الدراسة

للدراسات الاجتماعية ثلاث مجالات أساسية وهي:

-المجال المكاني للدراسة: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، ودخلت رسميا سوق العمل 01. جانفي 2003. فاتصالات الجزائر تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية اين تتواجد في 58 ولاية بمديريات ولائية عبر التراب الوطني، وهذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية، ومن بينها مديرية اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

-المجال الزمني للدراسة: أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي (2022/2023) وقد قسمنا فترة

الدراسة الى قسمين:

-القسم النظري: من شهر جانفي الى شهر مارس حيث تم الاطلاع على المصادر والمراجع لهذه الدراسة وتحديد الادبيات النظرية والتطبيقية.

-القسم التطبيقي: من نهاية شهر مارس الى منتصف شهر ماي وتم فيه القيام بالدراسة الاستطلاعية وتوزيع الاستبيان.

-المجال البشري: تمت هذه الدراسة على موظفين وكالة اتصالات الجزائر لولاية الوادي.

6. منهج البحث:

تعددت وتنوعت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الانسانية والاجتماعية وذلك من اجل الوصول الى الحقائق بطريقة علمية وتحدد طبيعة المناهج وفقا الاهداف المسطرة لكل ودراسة، وهذا التحديد يكون ناتجا عن طبيعة الموضوع.

ويعرف "كايان" المنهج على انه "الوسيلة التي عن طريق استخدامهما تزداد معارفنا والحقائق".

وعليه يمكن اعتبار المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما او موضوع معين، والتعرف على اسبابها وتقديم حلول لها¹.

والدراسة موضوعنا "التكوين اثناء الخدمة دوره في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية " اعتمدنا المنهج الوصفي لأنه يعتبر انسب منهج لهذه الدراسة والذي يصف خصائص الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها.

7. هيكلية الدراسة:

حيث تنطلق الدراسة في البداية بالإطار العام للإشكالية والذي يتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها ومبررات اختيارها وأهدافها وأهميتها وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية ونختتمها بتحديد المنهج المتبع.

الفصل الاول حيث ينقسم إلى ثلاثة مباحث الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية والعلاقة بين متغيري الدراسة حيث يتضمن المبحث الاول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وهما التكوين أثناء الخدمة وأداء العاملين من حيث تحديد المفاهيم والأهمية والأهداف بالإضافة التقييم وغيره، ام بالنسبة للأدبيات التطبيقية تم عرض الدراسات السابقة وكذلك بالنسبة لمبحث العلاقة بين متغرب الدراسة تطرقنا إلى تحديد العلاقة الموجودة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء العاملين.

¹ رحيم يونس كود العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، د.ط، 2007، ص 97

الفصل الثاني تحت عنوان الدراسة الميدانية حيث تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول تم تقسيمه إلى مطلبين المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وطرق قياسها والمطلب الثاني تم فيه تحديد الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، ام المبحث الثاني فتم عرض النتائج ومناقشتها، وفي الاخير خاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

يعد التكوين أثناء الخدمة من أهم الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذا يتصدر المراتب الأولى في قائمة تطور ونجاح المؤسسات والمنظمات في العالم نظراً لأهميته الكبيرة التي تؤثر في أداء العاملين. ومتابعة التغيرات الطارئ في بيئة العمل التي أحدثته ضغوطات في جميع النواحي داخل المؤسسة، لابد من ضرورة التفاعل معها بالتركيز على التكوين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين. ولهذا تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتكوين أثناء الخدمة وأداء العاملين والعلاقة بينهما، وأيضاً بعض الدراسات السابقة، إذا اعتمدنا في هذا الفصل على مبحثين وهما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: العلاقة بين متغيري الدراسة

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المبحث الاول: الادبيات النظرية

سنعرض في هذا المبحث الاطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الاول حول التكوين اثناء الخدمة مفهومه، اهميته، خصائصه، انواعه... الخ. والمطلب الثاني المتمثل في تحسين الأداء ثم التعرف فيه على مفهومه، اهميته، خصائصه. الخ.

المطلب الاول: التكوين اثناء الخدمة

يلعب التكوين أثناء الخدمة دوراً كبيراً في زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة التطورات داخل وخارج المؤسسة.

اولا: تعريف التكوين اثناء الخدمة:

لغة: كلمة مشتقة من فعل كون تكوين بمعنى أسس الشي واشاده أي انشائه.

اصطلاحاً: هو اعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدير بهذا العمل وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة

لقد تنوعت تعريفات التكوين من باحث لآخر نظرا للغموض الذي يحمله هذا المصطلح ومن اهم تعريفات نجد:

- تعرفه راوية محمد حسن: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهود، فالجهود يشير إلى تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته¹."

- حسب "فينيش حسن" هو عملية منظمة أساسها الموظف تعمل على تنمية وتطوير قدراته وإثرائه في مجال محدد ومعين تجعله يتأقلم مع التغيرات الآتية أو المستقبلية والتي حدثت في محيط عمله".

2

¹ حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص216

² فينيش حسين "دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءة في الادارات والمؤسسة العمومية بالجزائر وافاقه"، دار بلقيس للنشر وتوزيع، 2017. ص35

- كما عرفه عبد الباقي: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات الافراد في عملهم"¹.

يمكننا بعد كل هذه التعاريف ان نقدم تعريف إجرائي لمفهوم التكوين اثناء الخدمة: هو عبارة على برنامج منظم ومخطط يعمل على اكساب الافراد مهارات وكفاءة عالية تساعد على تحسين أدائهم. وفي تعريف اجرائي اخر هو عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى اكساب الافراد المتكويين مهارات ومكتسبات تساعد على أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

ثانيا: أهمية وخصائص التكوين اثناء الخدمة

1-أهمية التكوين اثناء الخدمة

تتضح أهميته في المؤسسة من عدة زوايا أهمها:

أ-أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

ب. يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

ج. أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون آخر

د. إن التطور التكنولوجي أو الآلي توكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من

المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، مصر، 2000، ص 69

² بودوح غنية: " استراتيجة التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة بسكرة ، 2012\2013 ،ص78.

2- خصائص عملية التكوين اثناء الخدمة

يلاحظ من خلال عرض التعريفات السابقة للتكوين اثناء الخدمة أن للتكوين أثناء الخدمة مجموعة من الخصائص:

أ-التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر

فالتكوين ليس أمر كماليا تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.¹

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعدادته وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو لبس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

ب- نظام متكامل

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي. ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي²:

¹ خيرى خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998 ص 94-95

² علي السلمي: إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر، ص 356-357

-التكامل في مدخلات التكوين: أي المكونات الأساسية التي قوم عليها التكوين، (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

-التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوظيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المتكويين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه.

التكامل في نتائج التكوين: فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلاً على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

د-لنظرة المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

د-التكوين نشاط متغير ومتجدد:

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم

وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها. وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة¹.

هـ- الشمولية: حث لا تقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبرهم فتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أرضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

ثالثاً: أنواع التكوين أثناء الخدمة:

هناك عدة نماذج يمكن تقسيمها حسب معايير عدة وهي:

1- من حيث الاتصال:

التكوين المباشر: ويكون هذا النوع بالألقاء المباشر بين المتكويين والكوادر المتخصصة.

ب- التكوين غير المباشر (عن بعد): ويتمعن طريق شبكة الفيديو كفرنس وتستخدم الألياف لضوئية والأقمار الصناعية وتتكون هذه الشبكة من موقع بكل والية وقاعة رئيسة بالوزارة ويتم عقد دورات تكوينية متنوعة ومتوالية لتكوين المعلمين عن بعد ويعتبر التكوين عن بعد فرصة كبيرة للتشاور والمناقشة بين المعلمين فيما يخص المادة الدراسية حيث يسمح بلقاء غير مباشر بين المعلم وزملائه من مختلف انحاء لبالد ليتعرف على آرائهم وبعض المشكلات وكيفية مواجهتها.

1_أنواع التكوين من حيث الغاية والأهداف.

أ- التكوين للنمو المهني: وهو الذي يستهدف تنمية المعلم مهنيًا نتيجة التغيير المستمر الذي يطرأ على المناهج وأساليب التعليم والوسائل التعليمية.

ب- التكوين لتغيير السلوك والاتجاهات والقيم: وتتمثل في السعي إلى تغيير بعض الاتجاهات السلبية التي تظهر عند المعلم خلال مساره المهني.

ج- التكوين لإعداد المعلمين العمال جديدة: وهي التي تتمثل في الأدوار الجديدة التي أصبحت تسند للمعلم مثل القيام بدور الوساطة.

¹ على السلمي، نفس المرجع، ص 257-258

2-أنواع التكوين من حيث مكان العمل:

أ-التكوين داخل مكان العمل: يتم هذا النوع داخل المؤسسة ولهذا النوع من التكوين أساليب متنوعة ومتعددة من أهمها

ب-التكوين خارج أماكن العمل: ويقصد به ان التكوين يتم خارج مواقع العمل مثل مؤسسات أخرى معاهد التكوين.

رابعاً: اساليب التكوين اثناء الخدمة

ومن الأساليب الأكثر استخداماً في عملية التكوين نذكر ما يلي:

__أسلوب المحاضرة: وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة لتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكويين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي¹:

أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكويين.

-لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكويين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.

-لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.

-أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبياً، لأن ردود أفعال المتكويين لا تجد طريقها إلى لمكون.

__أسلوب دراسة الحالات: يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه

¹ بوقطف محمود: التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة جامعياً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم

الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013، ص 41

يساعد المتكونين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالا.

- أسلوب الندوات والمناقشات: يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقتنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار وتنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكونين على التفكير والإدلاء بالآراء والاستماع لآراء الغير.

نمذجة السلوك: يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكونين لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكونين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر (المدرّب) ويطلب من المتكونين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكون بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكون اكتساب مهارات جديدة تم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.

أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يردونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله¹.

خامسا: تقييم العملية التكوينية:

- تقييم العملية التكوينية ويعتبر قياس وتقييم برامج التدريب من الأمور الصعبة والمعقدة وذلك لأسباب التالية²:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات عن نتائج عملية التدريب.

¹ بوقطف محمود، مرجع سابق، ص 42-43

² صوالح سماح، محاضرات في هندسة تكوين، 2020/2019، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 1،

-الحاجة إلى مرور وقت طويل لقياس العائد من التدريب.

__هناك بعض القضايا القانونية التي تتداخل تأثيرها في عملية التدريب.

2-الوسائل المستعملة في تقييم عملية التكوين أو التدريب:

تختلف تقييم عملية التكوين أو التدريب حسب نوع طبيعة التكوين في حد ذاته (تقني وإداري او سلوكي)، الميزانية المخصصة للتكوين ولعملية التقييم، نظرة المؤسسة لتكوين (استثمار او إجراء اداري) وطبيعة المؤسسة (خاصة، عامة، ...)، طبيعة التسيير واستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة... إلخ؛

قد تستعمل المؤسسة فتقييم عملية التكوين أو التدريب واحدة أو أكثر من الوسائل التالية بالنظر إلى ما سبق¹:

3-القائمون على عملية تقييم عملية التكوين أو التدريب:

يختلف لقائمون على عملية تقييم عملية التكوين أوالتدريب حسب أسلوب التسيير في المؤسسة، إمكانياتها وأهمية التكوين في حد ذاته، حيث يمكن أن يقيم التكوين من قبل:

3-1-التقييم داخل المؤسسة الام: من قبل

- لجنة خاصة من داخل المؤسسة (مسؤول مباشر، مدير التكوين أو الموارد البشرية، مدير المؤسسة، تختلف مكونات اللجنة حسب المؤسسة، إمكانياتها وأهمية التكوين)؛
- لجنة خبراء في مجال التكوين من خارج المؤسسة (مكتب دراسات، مؤسسات تكوينية، خبراء مستقلون).

•المسؤول المباشر

3-2-التقييم داخل المؤسسة مركز التكوين: من قبل:

•الأساتذة أثناء التكوين (تقييم كمي أو كيفي)

•لجنة خاصة

¹ د صوالح سماح، نفس مرجع سابق، ص 2_1

• امتحانات، محاكاة، تمارين.

• مائدة مستديرة تقييمية في نهاية التكوين من قبل مسؤولي تختلف طرق متابعة وتقييم لبرامج التكوينية من المؤسسات التكوينية إلى المؤسسات الأم المرسله لأفرادها للاستفادة من الدورات التكوينية حسب امكانية هذه المؤسسة والمامها بالطرق الكيفية، والكمية المستخدمة في مجال التكوين، غير ان هذه الطرق يمكن ان تستخدم جنباً الى جنب لتحقيق الاستفادة المطلقة وزيادة فعالية التقييم.

ومنسقي التكوين وبحضور الأساتذة أحياناً.

طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية:

– الطرق الوصفية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية: يمكن الاستفادة من هذه الطرق وفق للمراحل التقييمية التالية¹:

✓ تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ: التأكد من تصميم البرامج، وجود وجودة المادة التكوينية، مدى ملائمة أساليب التكوين للمادة التكوينية، إلخ.

✓ تقييم البرامج التكوينية أثناء التنفيذ: التأكد نسب حضور المتكونين، القيام بالواجبات وتنفيذ المسؤوليات في البرنامج، المراقبة المستمرة والتنسيق لكل العمليات التكوينية واللوجستية للتكوين... إلخ.

✓ تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ: تقييم البرامج التكوينية من قبل المتكونين وتقييم المتكونين من قبل المؤسسة المكونة والمؤسسة الأم ومن خلال ذلك تقييم البرنامج التكويني.

– متابعة وتقييم المتكونين: متابعة وتقييم المتكونين من قبل المؤسسة المكونة من أجل الوقوف على إنجاز البرنامج التدريبي بالجودة المطلوبة وتحقيق رضا المتكونين ورضا المؤسسة الأم ومعرفة إمكانية اعتماد هؤلاء المدربين مرة أخرى أم لا في برامج تدريبية أخرى.

– متابعة وتقييم المتكونين: من أجل قياس مدى استفادتهم من البرنامج التكوين من خل القياس: التعلم، التغير السلوكي، تقييم البرنامج التكويني (المادة التكوينية و المكون وطرق التنشيط والتكوين بالإضافة إلى اللوجستيك إن وجد).

¹ صوالح سماح، نفس مرجع سابق، ص 4_5

- الطرق الكمية لمتابعة وتقييم البرامج التكوينية: وتشمل متابعة وتقييم الموارد البشرية والمادية المسخرة لإعداد وتحقيق البرنامج التدريبي في جوانبه البيداغوجية واللوجستية من خلال الأدوات الكمية المتحكم فيها من قبل المؤسسة التكوينية أو حتى من قبل المؤسسة الأم بهدف تحقيق عائد الاستثمار الامثل من بين هذه الأدوات أو الطرق الكمية نذكر¹.

المطلب الثاني: الاداء الوظيفي

لقد حظي موضوع الأداء باهتمام كبير باعتباره يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل اي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة.

أولاً: تعريف الاداء الوظيفي

تعريف الاداء الوظيفي: أثار موضوع الاداء الوظيفي جدل لدى الباحثين والمفكرين في مجال الادارة، لان المورد البشري الركيزة الاساسية للمؤسسات الادارية وفي هذا المطلب نتعرف على مفهوم الاداء بشكل موضح:

فقد عرفه " احمد صقر عاشور " انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الاداء².

ويعرف " حسن راوية " الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو عكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أم الاداء الموظفين فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد³.

ويعرف "ناصر قاسيمي " الاداء أنه هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، يتحدد الاداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية،

¹ صوالح سماح، نفس مرجع سابق، ص 5

² عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية مصر، ص 26_25

³ حسن راوية محمد: "دائرة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216

وتصميم المهام، وفترة التنظيم والافراد، وقواعد السلوك الجماعي بحيث يتحكم في العمل من الناحيتين الكمية ونوعية¹.

وعرف الاداء "بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف الشركة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة الشركة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين"².

وبناء على ما تم ذكره يمكن تقديم تعريف اجرائي للأداء: هو مجموعة من الأنشطة وسلوكيات التي يقوم بها العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية بطريقة صحيحة ومنهجية بهدف الوصول الى تحقيق اهداف مسطرة ونجاح المؤسسة.

واخر، هو الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان فكري او عضلي بهدف إنجاز الوظائف المكلف بها والتي من خلالها تتحقق طموحات وأهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية وخصائص الاداء الوظيفي

الأهمية الاداء الوظيفي:

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا. وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.³

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أهمية الاداء بالنسبة للعاملين:

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباطه ذلك بما يتقاضاه من أدور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

¹ ناصر قاسيمي: "دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل" ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 10
² الخناق سناء عبد الكريم: "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الاداء والمتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2005، ص 12
³ Shifa 561: دراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الافتراضية السعودية .

أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

تتم المنظمات بأداء الأفراد العاملين لديها ذلك الن مستوى تقدم ونجاح أي منظمة مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين فهم الركيزة الأساسية لها لذلك نجد جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك الن الأداء ال يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس الأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

خصائص الاداء الوظيفي:

يكمن الاداء البشري في مجموعة تصرفات وافعال العاملين، وهذه التصرفات تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن تحديدها في نقاط التالية¹:

- سلوك الأداء الانساني يبدو في شكل (تصرفات، تلميحات، إيماءة، حركات، اقوال).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق مآرب أخرى من وراء العمل).
- سلوك الاداء الانساني متغير يمكن أن نقول إنه متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس، بمعنى أن التأثيرات اجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان مفرد.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.²

ثالثا: انواع الاداء الوظيفي

للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع نوجزها فيما:

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات على الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10

² ناصر قاسيمي، نفس مرجع سابق، ص 10

1- الأداء المعياري: هو الناتج الذي تصنعه المؤسسة سلفاً وذلك وفقاً لتقديرات مفترضة، انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في السنة المنتهية وفقاً لمتغيرات السوق، ويبنى عن طريق تقديرات علمية نسبية، وهذا ما يؤثر بطريقة مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المقترحة لهذه السنة.

2- الأداء الفعلي: يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها المؤسسة الفعلية لمختلف الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بموصفات وعناصر معلومة، إذا يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً وقد أثبتت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جداً أن تحدث مطابقة بينهما حيث أن جانباً قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر جاء بإنجازات فعلية.

3- الأداء الفردي: هو الناتج الذي يتوصل إليه الفرد عن طريق القيام بالعمل الموكّل إليه والمتكون من المسؤوليات والواجبات، وذلك وفقاً للمدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة. والنوعية والجودة اللازمة ونظراً لما يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه وفق ثلاثة متغيرات هي: نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة.

4- الأداء الجماعي: هو مجموع النتائج المتحصل عليها من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة ومكملة لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها². عوائد على الجماعة ككل، وإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

-الغايات بكل أنواعها.

-انضباط الفرد في سلوكياته.

-الساعات الفعلية في العمل¹.

رابعاً: محددات الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام أي نتيجة متداخلة بينهما، ولهذا فالأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات التي تحدد طبيعة اداء العاملين وهي كالآتي:

¹ سهيلة عباس وعلي حسين علي: "إدارة الموارد البشرية"، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 56_57

1. كمية الجهد: وتعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. نوعية الجهد: نعني بها مستوى الدقة والجودة وبدرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يتحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج وزيادة الجهد.¹

3 القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه الموكلة له.

4. إدراك الدور: ويقصد به الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.²

سادسا: تقييم أداء العاملين:

تقييم عملية الاداء يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل ام ادارة الاداء فقد شاع استعمالها عندما كثرت وشاعت برامج ادارة الجودة الشاملة، والتي اعتبرت الاداء واحدة من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة لارتقاء بجدة العمل وتحقيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة الالتزام جميع العاملين فنيين وإداريون بتقديم أفضل ما عندهم من انجاز.³

وان اهم ما يجب ان يراعي في تقييم الاداء هو مصداقية وموثوقية الاساليب والادوات المستخدمة في القياس والتقييم.

طرق تقييم الاداء: هناك طرق كثيرة لتقييم اداء العاملين بعضها تقليدية شائعة والبعض الاخر أكثر حداثة وتطور ومن الطرق المعتمدة في تقييم الاداء.⁴

-طريقة معايير العمل: وهي معايير محددة يقاس بها أداة العامل.

عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية: در المعرفة الجامعية، 2007، ص 50.

² عاشور احمد صقر: مرجع سابق، ص 55

³ صالح حسين الدايري: اساسيات علم نفس الاداري ونظرياته، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014 ص 280

⁴ صالح حسين الدايري، مرجع سابق نفسه، ص 282

—طريقة المقالات: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الافراد.

—طريقة السلم البياني للتقييم: حيث تستخدم قائمة للسمات والخصائص وفي ضوئها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قل من يقوم بعملية التقييم.

—المقارنة الزوجية: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما.

—طريقة الادارة بالأهداف: وقد سبق وإن تطرقنا لها في فصل التخطيط هنا يستطيع المدير تقييم أداء العاملين من خلال مؤشرات الانجاز للأهداف التي تم الاتفاق عليها، في إطار زمني محدد¹.

¹ صالح حسين الداهري، مرجع سابق نفسه، ص 283

المبحث الثاني: العلاقة بين التكوين اثناء الخدمة والاداء الوظيفي.

التكوين اثناء الخدمة هو وسيلة يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة والمترابطة فيما بينها تهدف إكساب العامل سلوكيات ومهارات جديدة. اما الأداء هو مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الفرد التي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له. وعليه ان التكوين يؤدي الى زيادة المعارف والمهارات، الامر الذي يؤدي الى رفع دافعية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم واكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وتكمن العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وتحسين أداء العاملين في:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه
- تقوية العلاقات وسهولة التواصل بين العاملين داخل المؤسسة.
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- تنمية كفاءة وخبرات العاملين وزيادة معارفهم.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

سنقوم في هذا الجانب من البحث باستعراض نماذج من دراسات نظرية وميدانية التي لها صلة بدراستنا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: ثامر صالح ومسعي عون علي بعنوان "دور التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين " مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي كلية العلوم الاجتماعية الموسم الجامعي 2020/2019.

-إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة حول دور التكوين اثناء الخدمة وقد كانت اسئلة الدراسة على النحو التالي:

-السؤال الرئيسي: هل يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية لولاية الوادي؟

وتندرج ضمنه الفرضيات التالية:

-يساهم المكون في نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة في تحسين اداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية لولاية الوادي.

-تساهم برامج التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بمديرية الادارة المحلية لولاية الوادي.

✓ منهج الدراسة:

لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف وتحليل الظاهرة كما توجد في الواقع، ولجمع البيانات تم الاستعانة بالاستمارة.

✓ عينة الدراسة:

قدرت عينة البحث والذي شملت الموظفين الدائمين والذي كان عددهم 60 موظفا، واعتمدت هذه الدراسة على العينة القصدية لمجتمع البحث.

✓ نتائج الدراسة:

-تساهم أدوات ووسائل التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء العاملين

-يساهم المكون في نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين.

-يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء.

الدراسة الثانية: محمود بقطف "التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" مذكرة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عباس لغرور خنشلة.

✓ اشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين وقد كانت اسئلة الدراسة على النحو التالي:

✓ السؤال الرئيسي:

كيف يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وتندرج ضمنه الفرضيات التالية:

-يساهم التكوين اثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية

-يساعد التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

✓ منهج الدراسة:

لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة، وتم الاستعانة بالملاحظة والمقابلة والاستبيان.

✓ عينة الدراسة:

قدرت عينة البحث والتي شملت 46 موظف، واعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

✓ نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى ان التكوين اثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الاسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها مؤسسة من اجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهارتهم وتعديل سلوكيتهم وتحفيزهم، واستخراج اقصى ما لديهم من طاقات وتعميق خبراتهم من اجل مسايرتهم ومواكبة مختلف التطورات.

الدراسة الثالثة: هشام بفقوس بعنوان "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماستر تخصص تنمية الموارد البشرية بجامعة الاخوة منشوري بقسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية السنة الجامعية 2006/2005.

✓ اشكالية الدراسة:

تتمحور اشكالية الدراسة حول اساليب المطبقة في المؤسسة الاقتصادية لتنمية العنصر البشري وقد كانت اسئلة الدراسة على النحو التالي:

✓ السؤال الرئيسي:

ماهي الاساليب التي تستند اليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لتنمية مواردها؟

وتندمج ضمنه الفرضيات التالية:

-يفرض نظام سوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لتنمية مهارات واتجاهات العمال.

-يفرض نظام السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المدرسين.

✓ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بوصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر بالمؤسسة، ولجمع البيانات تم الاستعانة بالاستمارة والوثائق والسجلات.

✓ عينة الدراسة:

قدرت عينة البحث والذي شمل العمال الدائمين والذي كان عددهم 123 عامل.

✓ نتائج الدراسة:

ان المؤسسة سنواريك تقوم بعملية تدريب عمالها وزيادة مهارتهم وقد نوعت من طرق التدريب بيت تدريب داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر او العمال القدامى، غير ان تدريب العمال بقي مقتصر على تنمية المهارات التقنية والفنية، فالمؤسسة اهتمت ثقافة العمال في اطلاعهم على قانون المؤسسة والاتفاقيات الجماعية والتي بقت حكرا على بعض العمال.

الدراسة الرابعة: عتبة الطيب وغطاس خالد وتامة محمد الغزالي بعنوان "دور التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال جامعة الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الجامعية 2018/2019.

✓ اشكالية الدراسة:

تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

✓ السؤال الرئيسي:

ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

وتندمج ضمنه الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الافراد وتحسين دافعتهم في المؤسسة محل الدراسة.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الافراد وتحسين قدراتهم في المؤسسة محل الدراسة.

-منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقصائي والمنهج الاحصائي لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها ووصف النتائج.

✓ عينة الدراسة:

قدرت عينة البحث والذي شمل العاملين في الشركة محل الدراسة وكان عددهم 46 عاملا.

✓ نتائج الدراسة:

-لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين يشعر من خلالها العامل بانتهاء وولائه للمؤسسة.

الدراسة الخامسة: زكاري كلثوم بعنوان "دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين" مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد دراية ادراة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير سنة 2018 / 2017.

✓ إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول دور فاعلية التكوين في تطوير أداء العاملين قد كانت اسئلة الدراسة على النحو التالي:

✓ السؤال الرئيسي:

ما مدى مساهمة فاعلية التكوين في تطوير أداء العاملين في بنك BADR؟

وتندرج ضمنه الفرضيات التالية:

-توجد فروقات ذات دلالة معنوية لإيجابيات العينة حول فاعلية التكوين في المجمع الجهوي للاستغلال بأدراة لبنك BADR.

-توجد فروقات ذات دلالة معنوية لإيجابيات العينة، حول تطور أداء العاملين في بنك المجمع الجهوي للاستغلال بأدراة BADR.

-يوجد إثر لفاعلية التكوين على أداء العاملين في بنك المجمع الجهوي للاستغلال BADR ادراة.

✓ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وذلك بوصف وتوضيح وقياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر.

عينة الدراسة: قدرت عينة الدراسة البحث الذي شمل 63 عامل في المجمع الجهوي للاستغلال في ادرار.

✓ نتائج الدراسة:

-الفاعلية تساهم بنسبة 90 ٪ في توجيه المؤسسة التي تحقق الفاعلية في برامج التكوين من اجل تطوير أداء العاملين.

ومن خلال تطرقنا لدراسات السابقة توصلنا الى عدة فوائد:

-اثراء بحثنا بعدة مراجع ومعلومات

-أهمية مفهوم التكوين وكذلك أهميته في تنمية الموارد البشرية وكذلك في اختيار الأدوات واستخدام الأساليب الإحصائية.

المطلب الثاني: المقاربة النظرية للدراسة

1-نظرية الإدارة العلمية : ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد الرائد الاول تايلور حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبو الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل و الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة ،حيث ركزت هذه النظرية مجهودها على طرق ووسائل وضع الانتاج ،حيث قام بتحديد خيار علمي لمعدل إنتاج العامل كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب الطرق الأداء العمل وقد قدمت وسائل خطط

وتقوم هذه النظرية عمى جملة من المبادئ هي:

*العمل

*التخصص وتقسيم العمل.

*الرشد في العمال والإدارة.

*هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.

*استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل¹.

نستطيع القول ان التكوين عنصر هام يؤدي إلى تحسين أداء العاملين ورفع الكفاءة الإنتاجية فنجد أن هذه النظرية تولي اهتماما كثيرا للتكوين ويظهر ذلك في الأسس والقواعد التي بنيت عليها هذه النظرية كمدخل علمي للتنظيم

¹ بودوح غنية: " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012\2013، ص33

خلاصة الفصل

للتكوين أثناء الخدمة أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية وهو الطريقة الوحيدة التي تعمل على تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءتهم وخبراتهم، فإن التكوين وسيلة لتحقيق أفضل النتائج ويكون هذا من خلال تدريب العاملين على أهم البرامج والأساليب التي تمكن من تحقيق كفاءة وإنتاجية عالية باعتبار العامل العنصر الفعال في العملية التكوينية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها تمكنا من التعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منها تحديد عينة مجتمع البحث وتحديد المتغيرات وقياسها والأدوات والأساليب الإحصائية وأخيراً عرض النتائج ومناقشتها والتوصل إلى الاستنتاجات والحلول للدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والادوات

1. الطريقة

-مجتمع عينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالوادي، واثناء الزيارة الاستطلاعية تم التعامل مع مدير مصلحة الموارد البشرية حيث تم عرض موضوع الدراسة عليه ، حيث تم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي اعتمدناها في الجانب الميداني لدراستنا ، حسب مصلحة الموارد البشرية لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين ب 224 موظف وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويننا فعليا يقدر عددهم ب 120 موظف ، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية ، وبما أن هذه الدراسة تهدف الى التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر بالوادي فإننا سنعتمد في هذه الدراسة العينة القصدية .

✓ تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

تحتوي كل دراسة على متغيرات وللمعرفة هذه المتغيرات واستخراج ابعادها ومؤشراتها يتمكن الباحث من معرفة الادوات التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها والوصول الى نتائج علمية وبالتالي قد قمنا بتقسيم الدراسة الى متغيرين وهما:

-متغير مستقل: وهو التكوين

ويحتوي على ابعاد وهي: محتوى التكوين، برامج واساليب التكوين، تقييم العملية التكوينية.

-متغير تابع: وهو اداء العاملين

ويحتوي على ابعاد وهي: الفعالية، الكفاءة، الجودة.

2. الأدوات

الأدوات جمع البيانات

- يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وقهم الحقائق والنتائج إلا أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة. وبالنسبة لبحثنا ولجمع البيانات اللازمة للدراسة فإننا لجنا إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اعتمدنا على:

✓ الاستبيان:

هو الأداة التي من خلالها يمكن التعرف على أداء وأفكار المبحوثين حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي يتم اعدادها إعداد محكم، وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين والمبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم اعدادها ثانية. لقد استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات واشتمل هذا الاستبيان على أربع محاور أساسية:

المحور الاول: محتوى التكوين

المحور الثاني: برامج وأساليب التكوين

المحور الثالث: تقييم العملية التكوينية

المحور الرابع: أداء العاملين

1. الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

الصدق: صدق الاستبيان ويقصد بصدق الاستبيان مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وللتأكد من صدق الأداة فقد تم عرضه على محكمين من بينهم الدكتور فوزي لوحيدي دكتور في علم اجتماع في جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.

ثبات اداة الدراسة ويقصد بثبات اداة الدراسة دقته فيما يقيسه من معلومات واتجاهات المتقضي. ولقياس ثبات الاداة تم الاعتماد على معامل الثبات الفا كرو نباخ والذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.8 فأكثر وان كانت اقل ترفض اداة القياس.

2. البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

لقد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الحزمة الإحصائية spss لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:

-معامل ألفا كرو نباخ استخدم للتأكد من درجة ثبات المقياس واداة لثبات الدراسة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: عرض النتائج

الجدول(01): يوضح دور برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين

Model	R	معامل التحديد R2	معامل التحديد R-2	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.684 ^a	0.468	0.357	0.44660

من خلال الجدول 01 الذي يوضح دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين نجد ان قيمة المعامل الكلي R بين المتغير المستقل والمتغير التابع تساوي 0.684 وبينما يبلغ معامل التحديد R2 0.468 وفي الحين بلغ معامل التحديد R-2 قيمة 0.357م قيمة الخطأ المعياري للتقدير فبلغ 0.44660.

الاتي نستنتج أن لبرامج التكوين دور هام في تحسين أداء الموظفين في أي منظمة. ومن بين الأمور التي يمكن أن تساهم بها برامج التكوين في تحسين أداء العاملين:

-تطوير المهارات

-رفع مستوى المعرفة

-زيادة الفاعلية والكفاءة

-تعزيز الثقة والرضا الوظيفي

-تطوير القيادة والإدارة

باختصار، برامج التكوين تعزز المعرفة والمهارات لدى العاملين وتساهم في تحسين أدائهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل للمنظمة بشكل عام.

الجدول (02): يوضح محتوى التكوين

العبارات	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	ثابت	الخطأ المعياري			
(Constant)	.745	.308		2.419	.024
هل ساعدك محتوى العملية التكوينية على الانخراط في تنفيذ برامج الرقمنة؟	.022	.122	.034	.183	0.857
هل يتوافق محتوى التكوين مع أدوات العمل المعتمدة في مجال الرقمنة؟	.209	.112	.333	1.877	0.073
هل ساعدك محتوى التكوين على التفوق في عملك؟	.157	.110	.250	1.432	0.165
هل ساعدتك عملية التكوين أثناء الخدمة على تلبية رغباتك المهنية	.222	.114	.348	1.954	0.062
هل محتوى التكوين يلبي حاجاتك المعرفية في مجال الرقمنة؟	.009	.127	.013	.072	0.943

من خلال الجدول الاتي والذي يوضح محتوى التكوين فنلاحظ في العبارة الأولى ان قيمة T بلغت 2.419 بينما قيمة B فبلغت 0.34 والخطأ المعياري فبلغ 1.308 ومن خلاله نستنتج ان محتوى العملية التكوينية يساعد العاملين في الانخراط في تنفيذ برامج الرقمنة .

ام في العبارة الثانية في هذا الجدول فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 1.877 في حين ان قيمة B فبلغت 0.333 والخطأ المعياري بلغ 1.2 ومن خلاله نستنتج ان توافق محتوى التكوين مع الأدوات العمل المعتمد في مجال الرقمنة.

ام في العبارة الثالثة في هذا الجدول فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 1.432 في حين ان قيمة B فبلغت 0.250 والخطا المعياري بلغ 11.0 ومن خلاله نستنتج ان محتوى التكوين المقدم في المؤسسة سلعد العاملين في التفوق والتميز داخل عملهم.

وفي العبارة الرابعة في هذا الجدول فنلاحظ ان قيمة فبلغت 1.954 في حين ان قيمة B فبلغت 0.348 والخطا المعياري بلغ 11.4 ومن خلاله نستنتج ان العملية التكوينية ساعد العاملين على تحقيق وتلبية رغبتهم المهنية.

ام في العبارة الخامسة في هذا الجدول فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 0.72 في حين ان قيمة B فبلغت 0.13 والخطا المعياري بلغت قيمته 12.7 ومن خلاله نستنتج محتوى التكوين المقدم داخل المؤسسة ساهم في تطوير مهارات العاملين في مجال الرقمنة.

جدول يوضح الانحدار المعياري للاداء

Model	R	معامل التحديد R2	معامل التحديد R-2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.854 ^a	.730	.674	.31817

من خلال الجدول الذي يوضح نجد ان قيمة المعامل الكلي R .854 وبينما يبلغ معامل التحديد R2 .730. وفي الحين بلغ معامل التحديد R-2 قيمة .674 قيمة الخطأ المعياري للتقدير فبلغ .31817. فنستنتج من خلال الجدول الأتي أن قيمة للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء العاملين.

الجدول (03): برامج وأساليب التكوين

العبارة	معاملات غير قياسية		معاملات موحدة	T	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1	(Constant)	.679	.198	3.435	.002
	هل يمكنك الأساليب التكوينية من القيام بمهامك بشكل جيد؟	.101	.088	1.146	.263
	هل تتماشى البرامج التكوينية مع طبيعة ومحتوى عملك؟	.045	.112	.405	.689
	هل يمكنك البرامج التكوينية على تكوين علاقات مهنية مع الموظفين داخل المؤسسة؟	.130	.107	1.218	.235
	هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت ناجحة وحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة؟	.277	.130	2.136	.043
	هل يمكنك الدورات التكوينية على اكتساب معارف جديدة الى معارفك المهنية؟	.143	.082	1.749	.093

من خلال هذا الجدول الذي يمثل محور برامج وأساليب التكوين فنجد من خلال تحليل العبارة الأولى في هذا

الجدول نجد ان ام في العبارة الثانية فنلاحظ ان قيمة T 1.146 فبلغت حين ان قيمة B فبلغت. 101 والخطأ المعياري بلغ 088 ومن خلاله نستنتج ان الأساليب التكوينية تمكن العاملين بالقيام بعملهم بشكل جيد.

ام في العبارة الثانية فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 0.405 في حين ان قيمة B فبلغت. 45 والخطأ المعياري بلغ 11.2 ومن خلاله نستنتج ان البرامج التكوينية يتماشى مع طبيعة ومحتوى العمل داخل المؤسسة.

ام في العبارة الثالثة في هذا الجدول فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 1.218 في حين ان قيمة B فبلغت. 130 والخطأ المعياري بلغ 10.7 ومن خلاله نستنتج ان البرامج التكوينية تمكن العاملين من تكوين علاقات بين الموظفين والمدراء داخل المؤسسة.

ام في العبارة الرابعة في هذا الجدول فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 1.749 في حين ان قيمة B فبلغت 143. والخطا المعياري بلغ 0.082. ومن خلاله نستنتج ان الدورات التكوينية تمكن العاملين على اكتساب معارف جديدة الى معارفهم.

جدول يوضح الانحدار المعياري لبرامج التكوين

Model	R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد R-2	الخطأ المعياري للتقدير
1	.789 ^a	.622	.543	.37645

من خلال الجدول 01 الذي يوضح دور برامج التكوين في تحسين اداء العاملين نجد ان قيمة المعامل الكلي R فتبلغ قيمته 789. وبينما يبلغ معامل التحديد R² 622. وفي الحين بلغ معامل التحديد R-2 قيمة 543 قيمة الخطأ المعياري للتقدير فبلغ 37645

من خلال الجدولين نستنتج ومن خلال مستوى الدلالة المدروس نستنتج أن للتكوين دور في تحقيق فعالية أداء العاملين لأنه يعتبر عملية تطوير المعرفة والمهارات والموارد الضرورية للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية.

الجدول (04): تقييم عملية التكوين

مستوى الدلالة	T	معاملات موحدة	معاملات غير قياسية		العبارات
			B	الخطأ المعياري	
.034	2.253		.266	.599	(Constant)
.810	.243	.037	.098	.024	هل يتم تقييمك بعد العملية التكوينية؟
.066	1.925	.319	.104	.201	هل لديك القدرة في توظيف الخبرات التي اكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك؟
.601	.530	.079	.093	.050	هل للتقييم المستمر للدورات التكوينية أثر إيجابي في تطوير قدراتك المهنية؟
.190	1.350	.243	.124	.167	هل ساعدك تقييم آرائك أثناء التكوين على الانضباط داخل العمل؟
.020	2.487	.373	.102	.254	هل ساهمت العملية التكوينية في زيادة قدرتك على تحمل المسؤولية؟

من خلال هذا الجدول الذي يمثل عملية تقييم التكوين نلاحظ في العبارة الأولى فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 243. في حين ان قيمة B فبلغت 024. والخطا المعياري بلغت 098. ومن خلاله نستنتج ان المؤسسة تجري عملية تقييم للعاملين فيها .

نلاحظ في العبارة الثانية فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 1.925. في حين ان قيمة B فبلغت 201. والخطا المعياري بلغت 104. ومن خلاله نستنتج ان التكوين يمكن العاملين من توظيف خبراتهم المكتسبة في مجال عملهم.

من خلال هذا نلاحظ في العبارة الثالثة فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 0.243 في حين ان قيمة B فبلغت 050. والخطا المعياري بلغت 093. ومن خلاله نستنتج ان تققيم الدورات التكوينية اثر إيجابي في تطوير قدراتهم.

نلاحظ في العبارة الرابعة فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 2.487 في حين ان قيمة B فبلغت 167. والخطا المعياري بلغت 124. ومن خلاله نستنتج ان تكوين يساعد العاملين في الانضباط داخل العمل .

فنلاحظ في العبارة الخامسة فنلاحظ ان قيمة T فبلغت 2.487 في حين ان قيمة B فبلغت 254. والخطا المعياري بلغت 102. ومن خلاله نستنتج ان العملية التكوينية تساهم في زيادة تحمل المسؤولية.

يبين الانحدار بين المتغيرات

Model	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	5.591	5	1.118	7.890	.000 ^b
المتبقي	3.401	24	.142		
الكلية	8.992	29			

من خلال الجدول الأتي ومستوى الدلالة المدروس ومنة فان قيمة f تبلغ قيمة 7.890 ومنه تم قبول هذه الفرضية و نستنتج أن لعملية التكوين دور فعال على أداء العاملين وكان لها أثر ومردود ايجابي على الأداء المقدم بالمؤسسة وهذا راجع الى قوة العملية التكوينية المتبعة من طرف المؤسسة.

ثانيا: المناقشة

1. تحليل وتفسير المعطيات

وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الفرعية ويمكننا وتأكيد صحة وصدق الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالوادي، وبعد تأكيد صحة وصدق الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكننا الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإشكالية الدراسة بالإيجاب حيث أكدت النتائج:

- **الفرضية الجزئية الأولى:** والمتمثلة في محتوى التكوين اثناء الخدمة دور في تحقيق الرغبات المهنية للموظفين أظهرت النتائج وبصورة واضحة كما هو موضح في الجدول 1 بان اغلبية المبحوثين يقرون بان محتوى التكوين يلبي رغباتهم المهنية.

وهذا يؤدي الى الاستنتاج بان الفرضية الفرعية الأولى تحققت والتي مفادها ان التكوين يساعد على تحقيق رغبات العمال وتنمية مهاراتهم وهذا من خلال ما تضيفه الدورات التكوينية من معارف عملية جديدة، والامر الذي

ساعدتهم على اتخاذ القرارات بشكل أحسن، حيث ان التكوين ساعدهم على أشبع حاجاتهم الشخصية ونقاط الضعف لديهم، كما انه مكنهم من التكيف مع واقع العمل ومتطلبات الوظيفة وهذا الذي ولد لديهم الشعور بالرضا عن عملهم، كما انه رفع الروح المعنوية لديهم وعزز شعورهم بالثقة بالنفس.

- الفرضية الجزئية الثانية: والمتمثلة في لبرامج التكوين دور في تحسين أداء الموظفين أظهرت النتائج وبصورة واضحة كما هو موضح في الجدول 2 بان اغلبية المبحوثين يقرون بان للبرامج التكوينية دور في تحسين أداء العاملين.

وهذا يؤدي الاستنتاج ان الفرضية تحققت وهذا من خلال ان البرامج التكوينية تمكنهم من القيام بمهامهم بشكل وتماشى مع طبيعة عملهم وتساعدتهم على اكتساب معارف جديدة وتحقيق لهم أهدافهم.

- الفرضية الجزئية الثالثة: والمتمثلة في ان للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء الموظفين بحيث أظهرت النتائج بشكل واضح في الجدول 3 بان اغلبية المبحوثين يقرون بان للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء العاملين وهذا من خلال مساعدتهم على تحمل المسؤولية والانضباط داخل العمل.

- الفرضية الجزئية الرابعة: والمتمثلة في ان للتكوين دور في تحقيق فعالية الأداء لدى الموظفين بحيث أظهرت النتائج بشكل واضح في الجدول 4 بان للتكوين دور في تحقيق فعالية الأداء للعاملين ويبرز ذلك من خلال بان التكوين اثناء الخدمة يمكن من رفع الكفاءة المهنية وكذلك يقلل من الوقوع في الأخطاء المهنية ويساعد في القدرة على التواصل مع الآخرين.

ثانيا. ربط الفرضيات بالنتائج ومقارنتها

وفي الاخير بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية ويمكننا وتأكيد صحة وصدق الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالوادي، وبعد تأكيد صحة وصدق الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكننا الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإشكالية الدراسة بالإيجاب حيث اكدت النتائج:

- الفرضية الأولى: والمتمثلة في محتوى التكوين اثناء الخدمة دور في تحقيق الرغبات المهنية للعامل بان الفرضية اتفقت مع النتائج المتواصل اليها بان محتوى التكوين يؤدي الى تعزيز الثقة لدى العاملين بناء على المعرفة والمهارات التي اكتسبوها وبزيادة الثقة يصبحون أكثر استعداد لتحمل المسؤولية وتنفيذ المهام بشكل أفضل.

وهذا ما أكدته دراسة **محمود بوقطف** تحت عنوان "دور التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين" يؤدي الى الاستنتاج بان التكوين يطور وينمي مهارات العاملين ويعزز الثقة لديهم.

- **الفرضية الثانية:** والمتمثلة في لبرامج التكوين دور في تحسين أداء العاملين بان الفرضية تحققت مع النتائج المتواصل اليها بان للبرامج وأساليب التكوين دور في تحسين أداء العاملين وهذا ما توصلت اليها دراسة تحت عنوان " دور التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين " **ثامر صالح ومسعي عون** بان أدوات وأساليب التكوين تساهم في تحسين أداء العاملين وكذلك يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء.

- **الفرضية الثالثة:** والمتمثلة في ان للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء العمال وتحققت هذه الفرضية مع النتائج المتواصل اليها أظهرت النتائج ان للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء العاملين من خلال اكسابهم مهارات جديد والعمل على تطوير من خبرات العاملين من خلال الدورات التكوينية المقدمة داخل المؤسسة وهذا ما توصلت اليه دراسة تحت عنوان "دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " **عتبة طيب وغطاس خالد وتامة محمد الغزالي** بان لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين حيث يشعر من خلالها بانتمائه وولائه للمؤسسة .

- **الفرضية الجزئية الرابعة:** والمتمثلة في ان للتكوين دور في تحقيق فاعلية الأداء لدى العاملين بحيث تحققت هذه الفرضية مع النتائج المتحصل عليها أظهرت النتائج بان للتكوين دور في تحقيق فعالية الأداء للعاملين ويبرز ذلك من خلال بان التكوين اثناء الخدمة يمكن من رفع الكفاءة المهنية وكذلك يقلل من الوقوع في الأخطاء المهنية ويساعد في القدرة على التواصل مع الاخرين وهذا ما توصلت اليه دراسة تحت عنوان "دور فعالية التكوين في تطوير أداء العاملين" **زكاري كلثوم** يساهم التكوين في الرفع من فاعلية الأداء لدى العاملين.

ثالثا: الاستنتاجات والحلول المقترحة

ومما سبق وبناء على ما تم عرضه والتوصل اليه من خلال موضوع دراستنا المتمثلة في التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين قمنا باقتراح مجموعة من النقاط والتي يمكن للمؤسسة محل الدراسة الاستفادة منها وهي كالآتي:

__زيادة عدد الدورات التكوينية من أجل زيادة المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات مما يتطلب التوافق مع احتياجات العمال.

__تعميم الدورات التكوينية على جميع الموظفين واعطائهم فرصة لتحسين اداءهم.

__متابعة وتقييم برامج التكوين.

- ربط نظام التكوين المتواصل بنظام المكافئة والحوافز سواء المادية أو المعنوية من أجل تشجيع الأفراد على هذا التكوين.

- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.

- استخدام مختلف الادوات والوسائل والتجهيزات الحديثة في العملية التكوينية.

- تكثيف الدورات التكوينية داخل المؤسسة والاستعانة بالخبراء.

- اعتماد المؤسسة لبرامج تكوينية خاصة بها.

- اعتماد معايير واضحة في تقييم البرامج التكوينية لمعرفة رد فعل المتكون اتجاه البرنامج التكويني.

- ضرورة توفير مراكز تكوين في المؤسسة وذلك لكسب الوقت في تكوين العمال داخل المؤسسة.

- تمديد فترات التكوين مما يساهم في زيادة المعارف والمعلومات المكتسبة لدى العمال.

- ضرورة ادراج المكونين الداخليين في تصميم البرامج التكوينية.

- تحديد أماكن التكوين المناسبة وكذلك تحديد الوقت والزمن المناسبين لعقد تلك البرامج.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والنتائج التي توصلنا إليها نستنتج أن للتكوين دور كبير في أداء العاملين، ويعد كل من التكوين وأداء العاملين جزءًا هامًا من إدارة الموارد البشرية في أي منظمة. يعنى التكوين بتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، بينما يشير أداء الموظفين إلى كيفية تنفيذهم لمهامهم وتحقيق النتائج المطلوبة.

خاتمة

ويتضح لنا من خلال دراستنا التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة من خلال جانبه النظري والتطبيقي أن تكوين الموظفين يعتبر الحجر الأساسي لأي مؤسسة حيث أصبح ضرورة لا يمكن تجاهلها، إذ بدوره يعمل على تحسين قدرات وخبرات الموظفين، وكذلك يعد أحد السبل المهمة لزيادة ثقة الموظفين بأنفسهم ومساعدتهم على تحمل المسؤولية، وكذلك يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة. ولذلك فعلى المؤسسات أن توفر كل الاحتياجات اللازمة في العملية التكوينية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية رغبات الموظف.

ولقد حاولنا في دراستنا هذه أن نجيب على الاشكال الرئيسي المطروح وهو:

هل للتكوين اثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر لولاية الوادي؟

وبناء على ما تم تناوله في دراستنا ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالوادي، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطار سليم والتي جاءت نتائجها لتحقيق ثبات الفرضيات وصحتها، ومنه يتضح ان للتكوين دور في تحسين أداء الموظفين وهذا من خلال اكساب الموظفين مهارات وخبرات جديدة مواكبة للتطورات الحاصلة داخل المؤسسة.

-النتائج:

لبرامج التكوين دور هام في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة ذلك من خلال زيادة الفاعلية والكفاءة.

__برامج التكوين تعزز المعرفة والمهارات لدى الموظفين وتساهم في تحسين ادائهم.

__يؤدي التكوين الى تعزيز الثقة والرضا الوظيفي للموظفين ومساعدتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح.

__ للتكوين دور في تحقيق فعالية أداء الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم.

__ تساعد البرامج التكوينية في تطوير اداء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية.

__ للعملية التكوينية أثر إيجابي على أداء الموظفين من خلال اكسابهم خبرات جديدة.

__ تساعد العملية التكوينية على ضبط سلوك الموظفين داخل العمل.

__ تساعد العملية التكوينية في تعزيز الثقة بالنفس وزيادة الشعور بالمسؤولية.

ان الاعتماد على الدراسات السابقة امر ضروري للاستفادة من نتائجها في البحث الحالي، وعليه قمنا بالبحث عن جوانب الاستفادة من الدراسة السابقة وربطها بمراحل بحثنا وعلى راسها النتائج المتوصل اليها وهي ما سنوضحه في مايلي:

الدراسة الأولى: تحت عنوان "دور التكوين اثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين" وقد توصلت الى ان العملية التكوينية تحسن مستوى أداء العاملين ولتحقيق هذا الهدف يجب مراعاة التخطيط والتنظيم الجيد للعملية التكوينية وهو ما توصلت له دراستنا الحالية.

الدراسة الثانية: تحت عنوان "التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" توصلت هذه الدراسة الى ان للبرامج التكوينية تأثير في نجاح عملية تكوين العمال حيث تشترك مع دراستنا في ان للبرامج التكوينية دور فعال في تطور أداء العاملين.

الدراسة الثالثة: تحت عنوان "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ان المؤسسة تقوم بعملية تدريب عمالها وزيادة مهارتهم تتفق مع دراستنا الحالية حيث ان النتائج التي توصلت اليها دراستنا ان المؤسسة تهتم بتدريب عمالها.

ام بالنسبة للإضافة العلمية التي قدمناها ولان أكثر الدراسات السابقة ركزت على المكون قد ركزنا في دراستنا هذه على محتوى العملية التكوينية وتقييمها.

-الافاق المستقبلية:

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول الى النتائج السابقة للبحث فتحت دراستنا افاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا بمواصلة البحث فعلى سبيل المثال:

-دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

- دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

- تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

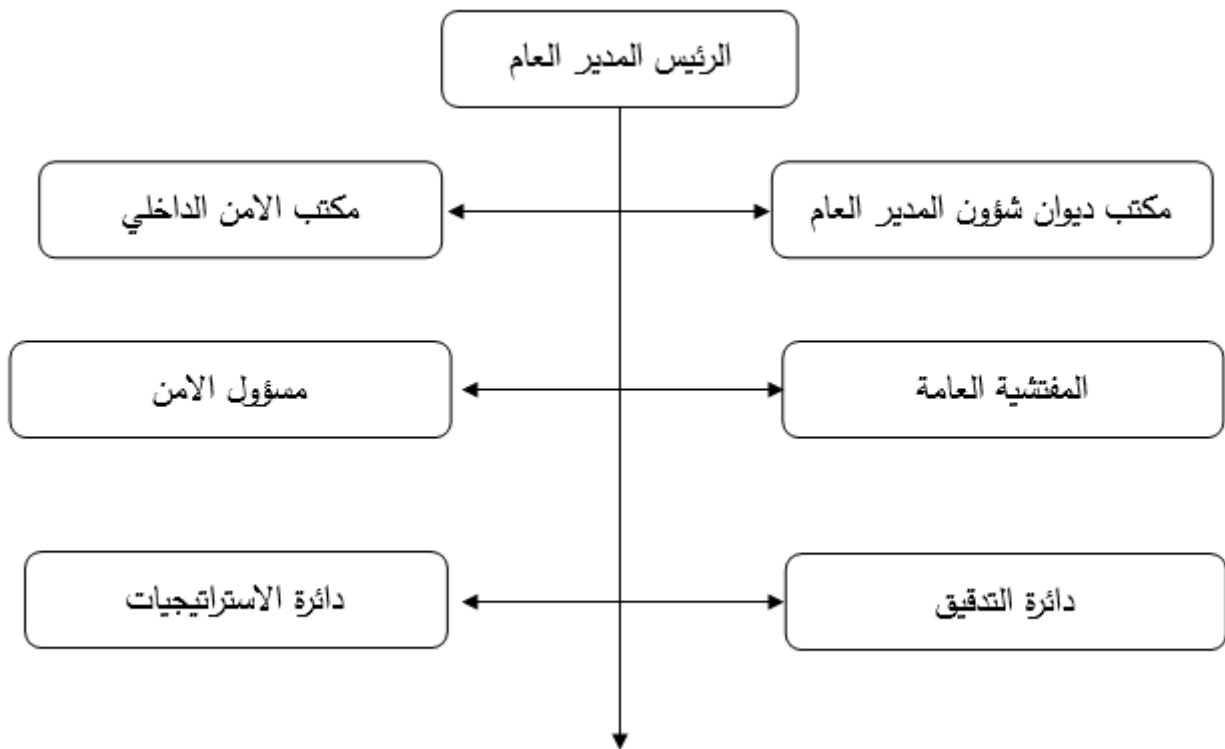
قائمة المصادر والمراجع

- رحيم يونس كود العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، د.ط، 2007.
- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- فينيش حسين "دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءة في الادرات والمؤسسة العمومية بالجزائر وافاقه"، دار بلقيس للنشر وتوزيع، 2017.
- صلاح الدين عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، مصر، 2000.
- بودوح غنية: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2012\2013.
- خيرى خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1998.
- علي السلمي : إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر.
- بوقطف محمود : التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة جامعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2013.
- صوالح سماح، محاضرات في هندسة تكوين، 2019/2020، جامعة بسكرة، الجزائر.
- عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية مصر.
- حسن راوية محمد : "دالة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
- ناصر قاسيمي : "دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل" ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.
- الخناق سناء عبد الكريم : "مظاهر الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الاداء والتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2005.
- Shifa: 561¹³ دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الافتراضية السعودية.

- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات على الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- سهيلة عباس وعلي حسين علي : "إدارة الموارد البشرية"، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العامة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2007.
- عمر تيمجغدين: "استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي.
- صالح حسين الداهري: اساسيات علم نفس الاداري ونظرياته، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014.
- بودوح غنية : " استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء المورد البشري " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2012\2013.

قائمة الملاحق

الملحق (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

استمارة البحث الميداني

أخي الموظف ... أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد ...

يُشرفني أن أضع بين أيديكم استمارة البحث الميداني ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع العمل والتنظيم والموسومة بعنوان التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر لولاية الوادي .

نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها وذاك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

نأمل أن تكون إجاباتكم إسهاما منكم في خدمة البحث العلمي.

وأحيطكم علماً أن المعلومات المدونة في الاستمارة لا تستعمل إلا في أغراض البحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم

تحت إشراف الدكتور:

ابراهيم هياق

من إعداد الطالبات:

داسي عائشة

فائزي سهيلة

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الاول : محتوى التكوين

الرقم	الفقرة	نعم	لا	احيانا
1	هل ساعدتك العملية التكوينية على العمل بجدية ؟			
2	هل يساعدك التكوين أثناء الخدمة على التعامل بشكل أفضل مع وسائل العمل و مواكبة التطور التكنولوجي ؟			
3	هل يساعدك التكوين على التميز في عملك ؟			
4	هل يساعدك التكوين أثناء الخدمة على تلبية رغابتك المهنية ؟			
5	هل تعتقد أن التكوين أثناء الخدمة ضروري لك لأداء عملك بشكل جيد؟			

المحور الثاني : طرق وأساليب التكوين

الرقم	الفقرة	نعم	لا	احيانا
6	هل تمكنك الاساليب التكوينية بالقيام بمهامك بشكل جيد ؟			
7	هل تتماشى البرامج التكوينية مع طبيعة ومحتوى عملك ؟			
8	هل مكنتك البرامج التكوينية على تكوين علاقات مهنية مع الموظفين داخل المؤسسة ؟			
9	هل البرامج التكوينية التي شاركت فيها كانت ناجحة وحققت أهداف للمؤسسة ؟			
10	هل مكنتك الدورات التكوينية على إكتساب معارف جديدة الى معارفك المهنية ؟			

المحور الثالث : تقييم عملية التكوين

الرقم	الفقرة	نعم	لا	احيانا
-------	--------	-----	----	--------

11	هل يتم تقييمك بعد العملية التكوينية؟		
12	هل لديك القدرة في توظيف الخبرات التي اكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك ؟		
13	هل للدورات التكوينية أثر إيجابي في تطوير قدراتك المهنية ؟		
14	هل ساعدتك التكوين على الانضباط داخل العمل ؟		
15	هل ساهمت العملية التكوينية في زيادة شعورك بالمسؤولية ؟		

المحور الرابع: أداء العاملين

الرقم	الفقرة	نعم	لا	أحيانا
16	هل ساعدتك البرامج التكوينية في أداء عملك بفاعلية؟.			
17	هل يساهم التكوين في رفع كفاءتك المهنية ؟			
18	هل يساعدك التكوين في إنجاز مهامك بفاعلية ؟			
19	هل يساهم التكوين في تحسين جودة عملك ؟			
20	هل يساهم التكوين في تحسين أدائك بأفضل فاعلية ؟			