



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



دور التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في مديرية التطهير (ONA) بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. يوسف بالنور

إعداد الطالبين:

حمزة دونة

ياسين شتيوي

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ تَسْمِعُ الَّذِينَ (سورة النمل) (سورة النمل) (سورة النمل) ﴾

قَالَ رَبُّكَ بِمَا تُعْمَلُ ﴿١٩﴾ وَأَنْتَ لَا تَعْلَمُ ﴿٢٠﴾ " وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالصَّالِحِينَ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي رَحْمَتِكَ

فِي عِبَادَتِكَ الصَّالِحِينَ " .

سورة النمل الآية 19

الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها، من ربتي وأنارت دربي وأعانتي
بالصلوات و الدعوات أغلى ما في الوجود أُمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى من أحمل لهم في قلبي أرقى و أنبل إحساس إخوتي و أخواتي وخاصة منال التي كانت
أكبر سند لي طيلة فترة بحثي.

و إلى رفقائي ورفيقاتي في الدراسة، وإلى أصدقائي الأعزاء .

إلى أستاذي الفاضل أسأل الله أن يجازيه خيرا.

الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك...و لا يطيب النهار إلا بطاعتك

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب النابض في البيت أمي العزيزة والغالية

إلى من كلف أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، الي من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي العلم
ابي العزيز.

إلى من احملهم في طياتي قلبي اخوتي وأخواتي وأتمنى لهم التوفيق، إلى من لملت احزاني
بين الفترة والأخرى إلى من اشعرتني بأنني لست وحيدا في المجتمع إلى توأم روحي ورفيقة
دربي خطيبتي العزيزة.

وكما لا انسى اساتذتنا الذين مهدو لنا طريق العلم وخاصة الأستاذ المحترم الذي لا طالما
دعمنا وساندنا طيلة دراستنا وانجازه لهذه المذكرة "يوسف بالنور" أسأل الله ان يوفقه.

ياسين

شكر و عرفان

أول ما نتقدم بالشكر لله الواحد الأحد الفرد الصمد الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل،
وندعوه بخالص الدعوات أن يرضى عنا و يوفقنا إلى ما يحبه ويرضاه.

ونشكر أيضا الوالدين الكريمين أدامهم الله تاج فوق رؤوسنا و أطال في عمرهما.

ونتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل "يوسف بالنور" على مساعدته لنا
بالتوجيه الصحيح في إنجاز هذا العمل المتواضع والأستاذ العزيز "يعقوب سالم" اللذان
تعلمنا على يديهما العزيمة والصبر والإصرار ونرجوا من المولى أن يجزيهما عنا خير الجزاء
و أحسنه.

كما نشكر كل من "منال"، و"هدى" و"جويرية" وكل من وضع بصمته وساعدنا في
هذا البحث.

ملخص الدراسة :

اهتمت هذه الدراسة بموضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ، ولقد تفاوتت الدراسات التي عالجت موضوع التكوين ، لذا كان لزاما الولوج لمثل هذه المواضيع لتساعدنا على كشف العلاقة التكاملية بين عملية التكوين من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى .

لذا استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع التكوين "بمديرية الديوان الوطني للتطهير بالوادي" وعلى مقوماته وأساليبه ، والتي تدخل في إطار تحسين مستوى أداء العاملين ، وفي ظل العديد من المتغيرات والعوامل التي تعيق العملية الأدائية للعاملين وتغير الظروف بالنسبة لهم ، كان هذا سببا كافيا في اختيار هذا الموضوع للكشف على دور التكوين ومساهمته في تحسين الأداء لدى الموظفين بهذه المؤسسة ، ولإتمام هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولقد كانت إشكالية الدراسة كالتالي :

كيف يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التطهير (L'ONA) بالوادي ؟

- التساؤلات الفرعية :

- هل لعملية التكوين فاعلية ضمن إدارة الموارد البشرية بمديرية التطهير بالوادي ؟
- كيف تؤثر برامج التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التطهير بالوادي ؟
- هل للمكون دور في تطوير قدرات ومهارات موظفي مديرية التطهير بالوادي ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات التي ترتبط بموضوعنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات

التالية :

الفرضية العامة :

- يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التطهير بالوادي .

وقد جزئنا هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- هناك فاعلية في تكوين موظفي مديرية التطهير بالوادي.
- تؤثر برامج التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التطهير بالوادي.
- يؤثر المكون في تطوير قدرات وسلوك موظفي مديرية التطهير بالوادي .

وقد توصلنا إلى أهم النتائج كما يلي:

- توجد فاعلية للتكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- وجود دور لتنوع برامج التكوين في تحسين أداء العاملين .
- يوجد دور لعامل اختيار المكون في تفاعل العاملين مما يساعد على تحسين من أدائهم .

وبذلك تحققت الفرضية القائلة : بأن التكوين يساهم في تحسين أداء العاملين بالديوان الوطني للتطهير بالوادي .

Study Summary:

The study concerned the subject of formation and its role in improving the performance of the employees. The studies that dealt with the subject of formation varied. Therefore, it was necessary to access such topics to help us to uncover the complementary relationship between the formation process and the function performance.

The objective of this study is to identify the reality of the composition in the Directorate of the National Office for Disinfection in EL-oued and its components and methods, which fall within the framework of improving the level of performance of the employees, and we know in light of many variables and factors that hinder the performance of the workers and change the circumstances for them, Is sufficient reason to choose this subject to reveal the role of the composition and its contribution to improving the performance of the staff of this institution. To complete this study was based on the descriptive analytical approach, The problem of the study was as follows:

How does the formation improve the performance of the National Office for disinfection in EL-oued?

- Sub-questions:

- Is the process of formation effective within the human resources in the institution of disinfection in EL-oued ?
- How do formation programs affect the performance in the institution of disinfection in EL-oued ?
- The component has a role in developing the capabilities and skills of the in the institution of disinfection in EL-oued ?

To answer these questions, we have formulated the following hypotheses:

General Hypothesis:

- The formation contributes to improving the performance of the National Office for Disinfection in EL-oued .

Our hypothesis is divided into the following sub-assumptions:

- There is effectiveness in the formation of the Employees of the institution of disinfection in EL-oued .
- the formation programs improve employee performance and thus achieve the organization's goals.
- The component will affect the development of the capabilities and behavior of the employees of the institution of disinfection in EL-oued .

we have reached the most important results as follows:

- The effectiveness of formation in improving the performance of employees.
- Role of diversity of formation programs in improving the performance of employees.
- There is a role of factor selection factor in the interaction of workers, which helps to improve their performance.

In this way, the hypothesis was realized that the formation contributes to the improvement of the performance of the staff in the Directorate of the National Office for Disinfection in EL-oued .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الإهداء
	شكر و عرفان
أ_د	ملخص الدراسة
ه_ح	فهرس المحتويات
ط_ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
ن _ س	المقدمة
73_23	الجانب النظري للدراسة
34_23	الفصل الأول: الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدراسة
23	تمهيد
24	1- إشكالية الدراسة
26	2- أسباب اختيار الموضوع
27	3- أهمية الدراسة
27	4- أهداف الدراسة

27	5- تحديد المفاهيم
28	6- الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
60_36	الفصل الثاني: التكوين (مقاربة مفاهيمية)
36	تمهيد
37	1- مفهوم التكوين
38	2- أهمية وأهداف التكوين
40	3- مكونات نظام التكوين
45	4- تحديد الاحتياجات التكوينية
49	5- دور المكون في إعداد الأداء الفعال للمكونين
53	6- تصميم البرنامج التكويني
60	خلاصة الفصل
73_62	الفصل الثالث: مدخل للأداء الوظيفي
62	تمهيد
63	1- مفهوم الأداء الوظيفي
65	2- خصائص الأداء الوظيفي

65	3- أهمية الأداء الوظيفي
67	4- محددات الأداء الوظيفي
68	5- أنواع الأداء الوظيفي
69	6- تقييم أداء العاملين
71	7- أهداف تقييم أداء العاملين
73	خلاصة الفصل
110_76	الجانب الميداني للدراسة
81_76	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
76	تمهيد
77	1- مجالات الدراسة
79	2- منهج الدراسة
79	3- أدوات جمع البيانات
81	خلاصة الفصل
110_83	الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج
83	تمهيد

84	1- عرض وتحليل البيانات
97	2- مناقشة وتفسير نتائج البيانات
99	خلاصة الفصل
101	خاتمة
103	المقترحات
105	قائمة المصادر والمراجع
110	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس	84
02	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن	84
03	يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليم	85
04	يبين توزيع لأفراد العينة بحسب الوظيفة	86
05	يبين توزيع لأفراد العينة بحسب الوظيفة	86
06	يبين إن كانت تتم دورات تكوينية في المؤسسة	87
07	يبين إذا كان التكوين يساعد على التحكم في الأداء	88
08	يبين إن كانت تصمم دورات التكوين على أهداف واضحة	88
09	يبين إن كان التكوين قد حقق الأهداف المرجوة	89
10	يبين إذا كان التوقيت المبرمج للتكوين يتلاءم والظروف الخاصة	89
11	يبين تقييم العامل لأدائه بعد عملية التكوين	90
12	يبين ما إذا كان التكوين يهيء الموظف لتحمل مسؤوليات جديدة	90
13	يبين إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة من أجل إكساب الموظفين بمهارات	91
14	يوضح إذا كان كل تكوين يؤدي إلى تحسين أداء الموظف	91

92	يوضح مدى تنوع برامج التكوين المقدمة للمتكون	15
92	يوضح ما إذا كانت البرامج التكوينية التي شارك فيها العمال موافقة وحاجاتهم التكوينية	16
93	يوضح الأسلوب التكويني الذي يفضله المتكونين في المؤسسة	17
94	يبين إذا كانت المواضيع المبرمجة في التكوين ملائمة من حيث حداثة المعلومات	18
94	يبين أين تتم عملية التكوين	19
95	يوضح قدرة المكونين على تقديم محتوى تكويني جيد	20
95	يوضح مدى متابعة المكونين لتحقيق أهداف العملية التكوينية	21
96	يبين ما إذا كان المكون ملم بمواضيع البرنامج التكويني	22
96	يبين إذا كان للمكون قدرة على التفاعل مع المتكونين	23

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يبين مدخلات نظام التكوين	42
02	شكل يبين مخرجات نظام التكوين	44
03	شكل يبين معادلة الأداء الوظيفي	68
04	شكل يبين دورة تقييم الأداء	70
05	شكل يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التطهير بالوادي	77

مقدمة

مقدمة

في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات في وقتنا الراهن ، والتي من أبرزها شدة المنافسة بين المؤسسات وحدوث التطورات التكنولوجية الهائلة وسيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وغيرها من التغييرات، كان لابد من المؤسسات إتخاذ كم هائل ومتنوع من القرارات لمسايرة هذه التغييرات ومن ثم تحقيق أهدافها.

حيث تعتبر الموارد البشرية من أكثر الموارد أهمية داخل المؤسسات فهي تعتبر الثروة الجوهرية بالنسبة لها، كون هذه الموارد تمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، فالإهتمام بها ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات.

وبالنظر لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال، فلقد أصبحت المؤسسات تهتم بتنمية الموارد البشرية بشكل أكبر من أجل الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة، من خلال العمل على تطويرها وهو ما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل، بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والنمو والاستمرار.

ويأتي اهتمام المؤسسات بالموارد البشري عن طريق إتباعها لجملة من الوسائل والأساليب التي تساهم في تنميته، نذكر منها التكوين الذي يمثل وسيلة هامة من وسائل تنمية الموارد البشرية، فالتكوين يعتبر استثمارا يكون عائده على الفرد المكون من خلال اكتسابه لمهارات إضافية ومفاهيم وقواعد واتجاهات جديدة، ويعود كذلك على مستوى المؤسسة من خلال تحسين نوعية الإنتاج وزيادته.

فعلى الإدارة توفير الإمكانيات المادية والمختصين من أجل التكوين والتي قد تكون مكلفة للمؤسسة ولكن الفائدة يكون مريحا لها ،وذلك من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم وكذا رفع الإنتاجية.

ولعل أفضل السبل لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة هو التكوين الجيد لعمالها، وذلك من خلال تحسين مهاراتهم والرفع من مستواهم المهني من أجل التحكم ومسايرة التقدم التكنولوجي، وكذلك من أجل كسب الخبرات التي تساعد على أداء مهامهم بسهولة.

فالتكوين الجيد للعاملين له دور كبير في رفع مستواهم وأدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة، حيث تنطلق الدراسة في البداية بالإطار العام للإشكالية **كفصل تمهيدي** يتضمن إشكالية الدراسة، وتحديد مفاهيم الدراسة، فرضياتها، أسبابها، أهميتها والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، ونختم الفصل بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع، ثم لدينا القسم النظري الذي يحتوي على فصلان:

الفصل الثاني نتناول فيه التكوين كجانب نظري، كما تم التطرق إلى أهم أبعاده وما هي العوامل التي تساعد في التكوين.

يليه **الفصل الثالث** خاص بالأداء نجد فيه: الإطار النظري للأداء الوظيفي للعاملين، وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء وأهم خصائصه، ومحدداته، وأنواعه.

أما الجانب الميداني فيتضمن فصلين هما :

الفصل الرابع تحت عنوان الجانب الميداني وهي إجراءات البحث نشرح فيه منهج الدراسة المتبع والحدود المكانية، الزمنية والبشرية، وخطوات بناء وتصميم أدوات جمع بيانات، مع وصف لعينة الدراسة ومكان تواجدها من حيث جنس والمستوى الدراسي، عدد سنوات العمل ونختم بالتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج.

وخصصنا **الفصل الخامس** لعرض نتائج الدراسة حسب ترتيب فروضها مع تحليلها إحصائياً، وتفسيرها بالاعتماد على الإطار النظري، ونختم البحث بمناقشة عامة وخاتمة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول : الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

- تمهيد

1- إشكالية الدراسة.

2- أسباب اختيار الموضوع.

3- أهمية الدراسة.

4- أهداف الدراسة.

5- مفاهيم الدراسة.

6- الدراسات السابقة.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

من المتعارف عليه أن الدراسات السوسولوجية تنطلق دائما من حسن اختيار موضوع الدراسة، الذي تصاغ له الإشكالية بأسلوب منطقي ليتوصل صاحب البحث في الأخير إلى طرح تساؤل الانطلاق الذي يسعى إلى الإجابة عليه عبر البحث بكل وسائله، ثم تحليلها وتفسيرها، مع تحديد مبررات اختياره موضوع هذه الدراسة، تبيان أهميتها والهدف منها، وبالإضافة إلى الوقوف على الدراسات السابقة والتي تعتبر مغذي غير مباشر للدراسة الحالية، كل هذه الخطوات وغيرها سيحاول هذا الفصل تتبعها وذلك بغرض أن تكون الأساس الذي تبنى عليه باقي الفصول.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التغييرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال، بقدر اعتمادها على مدى توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر أراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة، ولكنها بقيت ضمن الدول المتخلفة، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يرجع أساسا إلى افتقار هذه الدول عموما ومنها الجزائر إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثروتها المادية والمعنوية ورؤوس أموالها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية محتكرة ومستغلة، والدليل على ذلك أن استخراج واستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية الأجنبية.

إن اكتساب الموارد البشرية المحلية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة، لا يمكن أن يتم إلا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد، لأن التعليم لم يصبح في العصر الحالي مجرد خدمة اجتماعية، بل أصبح استثمارا منتجا يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة وطاقات إنتاجية خلقة، ذلك لأن التعليم والتكوين الجيد يساعدان كثيرا في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوة العاملة، كما يؤدي التكوين إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما أن للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته، ولا يتم هذا إلا في إطار التكوين المستمر الذي يتماشى مع المتطلبات الأساسية للمؤسسة الناجحة، الأمر الذي يساعد تلك الموارد على التحكم الأفضل في التجهيزات والتقنيات المستخدمة وصيانتها، مما يؤدي بدوره إلى رفع إنتاجية هؤلاء وزيادة الإنتاج الذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي.

وعليه عدت وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة

بالفرد، كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء، فكافة المؤشرات تدل على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية التي يتمتع بها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

إن ما ينفق في التكوين يمثل استثمارا في الموارد البشرية، لأنه سيكون له عائدا في شكل زيادة في الإنتاجية المؤسسة، وزيادة في معارف ومهارات الأفراد، مما يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، فالتكوين في حقيقته تأقلم مع العمل وتغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد العامل بغية تحسين أدائه، كما يكتسب الفرد من وراء هذا التكوين معنويات مرتفعة لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، فالتكوين المنظم والمستمر للأفراد يوفر القدر المناسب من المهارات، ومن ثم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، كما يؤدي أيضا إلى تخفيض حوادث العمل، بما أن التكوين الجيد يعود العامل على اتخاذ الأسلوب المأمون لأداء العمل، ومن ثم يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث والأخطاء.

ومن جهة أخرى فقد أدى الاعتراف المتزايد بأهمية الدور الذي تؤديه زيادة الإنتاجية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلى قيام العديد من الأكاديميين والممارسين العمليين بدراسة وتحليل العوامل التي تطلق أو تعيق نمو الإنتاجية، سواء كان ذلك على مستوى الاقتصاد الوطني ككل أو على مستوى القطاع أو الوحدة الاقتصادية، حيث توصلوا إلى إثبات قدرة الفرد وإمكانيته في رفع أو تخفيض الإنتاجية على مستوى المؤسسات، حيث يرتبط الارتفاع في الإنتاجية بالتكوين المستمر والدقيق والمنظم، ولقد أشارت هذه الدراسات بخاصة إلى أن التكوين التقني، والذي بواسطته يمكن استيعاب التكنولوجيات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة التطورات في هذا المجال، وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التطهير (L'ONA) بالوادي ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل لعملية التكوين فاعلية ضمن إدارة الموارد البشرية بمديرية التطهير بالوادي ؟
 - كيف تؤثر برامج التكوين في تحسين أداء موظفي مديرية التطهير بالوادي ؟
 - هل للمكون دور في تطوير قدرات ومهارات موظفي مديرية التطهير بالوادي ؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات التي ترتبط بموضوعنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية العامة :

• يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التطهير بالوادي.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية :

- هناك فاعلية في تكوين موظفي مديرية التطهير بالوادي.
- تؤثر برامج التكوين في تحسين أداء الموظفين بمديرية التطهير بالوادي .
- يؤثر المكون في تطوير قدرات ومهارات موظفي مديرية التطهير بالوادي .

2- أسباب إختيار الموضوع : إن الدافع الأساسي لدراسة هذا الموضوع هو الدور الهام

الذي يشكله موضوع التكوين في تحسين وتطوير أداء المؤسسات ، ويمكن إيجاز هذه الأسباب في:

أ. أسباب ذاتية:

– نوعية التخصص العلمي الذي ندرسه، فهذا الموضوع ذو صلة بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

– ميلنا ورغبتنا في البحث والاستطلاع في موضوع، الموارد البشرية وخاصة في موضوع التكوين ودوره في رفع أداء العاملين.

ب. أسباب موضوعية:

– ظهور بعض المشاكل في المؤسسات، وهذا ناتج عن نقص التكوين وتطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

– إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة، نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

3- أهمية الموضوع: إن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التكوين ودوره في تطوير أداء المؤسسات والعاملين بها، فموضوع الكفاءة والفاعلية التي يجب أن يتصف بها العاملين في أي مؤسسة يكمن سرها في التكوين الحقيقي لهم، وعليه نجد أن موضوع التكوين يحظى باهتمام جميع المؤسسات التي تسعى إلى تحسين إنتاجيتها، وعليه تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة من أجل إبراز دور التكوين داخل المؤسسات وتأثيره على كفاءتها وكفاءة عاملها الإنتاجية.

4- أهداف الدراسة: إن النتائج التي نصبو للوصول إليها في بحثنا هذا نختصرها فيما يلي :

- التأكيد على الدور الكبير الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء العاملين.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسات بالتكوين، ومدى استغلالها له في تنمية مواردها البشرية.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين، في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة على حد سوي.
- معرفة دور برامج التكوين في تطوير قدرات ومهارات الموظف في المؤسسة.
- معرفة كيفية تأثير المكون في تطوير قدرات وسلوك العاملين.
- إثراء البحث الأكاديمي العلمي، بمثل هذه الدراسات حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.

5- تحديد المفاهيم: تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري له، لأنها نقطة البداية في التحليل دون الخوف من اختلاط المعاني وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالاً إلا وخاض فيه وإن اختلفت درجة المعالجة، ولهذا لا يمكن لأي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة والرجوع إلى ما كتب، ومن هذا المنطلق فقد حرصنا على عرض بعض التعاريف لبعض وهي:

- **التكوين :** هو نشاط مخطط ومنظم لإحداث تعبير ايجابي في سلوك الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة فاعلية وإنتاجية عن طريق مساعدته على اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات ولاتجاهات، والتي يستطيع بها القيام من قبل أو القيام بصورة أفضل أو مختلفة عن ذي قبل.
- **الأداء :** هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من طرف العامل ، ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء ، أي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق .
- **الأداء الوظيفي :** يعرفه " ناصر قاسمي " بأنه جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناءا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالمية، وتصميم المهام وفترة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي ، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية "
- **التعريف الإجرائي للتكوين :** هو مجموع العمليات والإجراءات التدريبية والتكوينية التي يخضع لها الموظف أو العامل أثناء العمل على طول فترة حياته المهنية، وذلك لإكتساب المهارات والسلوكيات الضرورية للقيام بعمله بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافه على حد سواء.
- **التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :** فالأداء الوظيفي هو محصلة لثلاث عناصر رئيسية متمثلة في الرغبة والقدرة والدافع ، والذي في الأخير يحقق أفضل النتائج كما ونوعا وتنفيذ الموظف لأعماله، ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة التي تسعى بكل الوسائل المتاحة لسير خططها وأهدافها التي سطرت لها.

6- الدراسات السابقة :

- **الدراسة الأولى :** وكانت 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، 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 أداء 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.

– تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين للموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وظف الباحث عدة أدوات بحثية في دراسته كالملاحظة، المقابلة وكذا الاستبيان بغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتوصل الباحث إلى تأكيد صحة الفرضية العامة والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية.

• **مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية:**

تتجلى هذه الدراسة على اعتبارها ساهمت لدراستنا في الفهم العام للجانب النظري، وكذا محاولة لإسقاط ما هو ميداني كمؤسسة جامعية على واقع دراستنا التي هي مؤسسة الديوان الوطني للتطهير .

- **الدراسة الثانية :** وكانت بعنوان : "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة ميدانية مركب السيارات الصناعية CVI بالروبية"، هذه الدراسة عبارة عن (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط وتنمية)، قام بهذه الدراسة الباحث كمال طاطاي، أجريت هذه الدراسة، سنة 2002-2003 ، قدم الباحث عدة تساؤلات في دراسته هي كالتالي :

• **التساؤل الرئيسي:**

ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم؟

• **التساؤلات الفرعية :**

- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟
- ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسات؟
- ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه المؤسسة؟

اتبع الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء الميداني التطبيقي استعمل منهج تحليلي مقارن، لفحص النتائج المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية، وضح الباحث عدة فرضيات مفادها:

- أن العنصر البشري يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية.
- أن التكوين الصحيح للموارد البشرية يعتبر عنصرا أساسيا وله مردوديته على مستوى المؤسسة.
- أن الاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى تحويل الموارد البشرية إلى ثروة و طاقة إنتاجية خلاقة ومبدعة.

وقد استخدم الباحث الاستبيان والمقابلة ومختلف التقارير والإحصائيات التي ساعدته على جمع المعلومات والتي خلصت في الأخير إلى عدة نتائج تم التوصل إليها:

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم، ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر هو رفع كفاءهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، وهو ما يؤدي إلى رفع إنتاج المؤسسة.
- هناك قصور في تخطيط التكوين، ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط، وكثرة المتغيرات، ونقص الوعي بالمشكلات التنموية ووجود مفاهيم غير صحيح عن التكوين.
- ان التحليل والتحديد السليم للاحتياجات التكوينية، يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين، وتحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب، وتحليل الفرد يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين. وترتبط هذه الطرق الثلاث ببعضها البعض، وتتكامل في منظومة فرعية مدخلاتها المعلومات، ومخرجاتها احتياجات تكوينية محددة الأنواع والموقع والأشخاص.

• مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية:

تم الاطلاع على هذه الدراسة من خلال اعادة ربط الفرضيات بالواقع الميداني كما مكن من الانطلاق من فرضيات الدراسة كمرجع نظري له ، وقد اتفقت هذه الدراسة في نفس المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

- **الدراسة الثالثة :** وكانت بعنوان : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز، عنابة" (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، هدفت الدراسة على التعرف على طبيعة العلاقات بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، تأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

• التساؤل الرئيسي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين؟

• التساؤلات الفرعية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء التنظيمي للعمال المنفذين؟
- هل للمتغيرات التالية: السن - الأقدمية - المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأفراد العينة 49 مفردة ولقد جاءت الدراسة ونتائجها:
- تم الكشف عن وجود نمطين، الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز و أهمية كل نمط في تحقيق الصيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
- تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- كذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة من العمال المنفذين.

● مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية:

من خلال ما تم الاطلاع عليه لهذه الدراسة حاولنا التقريب بين الجانب الميداني لهذه الدراسة بدراستنا، وذلك محاولة للوصول الى النتائج التي تؤكد او تنفي على ان للتكوين دور في تحسين الاداء ، وعلى اعتبار ان المؤسستين ربحيتين.

- **الدراسة الرابعة :** قدمها ناصر محمد إبراهيم السكران بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" ، وقد أجريت دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة باعتباره أحد القطاعات الأمنية المرتبطة إداريا بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.

• التساؤل الرئيسي:

• ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي؟ وما علاقة ذلك بأدائهم الوظيفية؟

• التساؤلات الفرعية:

- ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي؟
- ما هي العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي للتعرف على توجهات العاملين وقد كانت عدد مفردات العينة 223 مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الاتصالات ،نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي للمنظمة كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور إدراك الموظف لدوره، القدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة كأحد محاور الأداء الوظيفي.

• مكانة هذه الدراسة من دراستنا الحالية:

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد كمنطلق في الجانب المنهجي الذي يبحث على دور المناخ في تحسين الاداء، بينما دراستنا تمس شق اخر وهو التكوين كأحد المؤشرات التي تسهم في فعالية وتحسين الاداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

عولج من خلال هذا الفصل الأول كل ما يتعلق بتحديد موضوع الدراسة بدءاً بإشكالية الدراسة التي تدور حول ماهية التكوين ومدى علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين. وعرجنا على أهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف البحث فيه.

ثم قدمنا الفرضيات التي نتوقع من خلالها غموض فكرة أساليب التكوين، وقد عرجنا كذلك على تحديد المفاهيم المركزية والتي هي محل الدراسة.

لننتهي إلى عرض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها والتي تدور حول كل متغير على حدا لموضوع دراستنا.

الفصل الثاني : التكوين (مقاربة مفاهيمية)

- تمهيد

1. مفهوم التكوين.
2. أهمية وأهداف التكوين.
3. مكونات نظام التكوين.
4. تحديد الإحتياجات التكوينية.
5. دور المكون في إعداد الأداء الفعال.
6. تصميم البرنامج التكويني.

- خلاصة الفصل

تمهيد

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذلك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية، مما يتطلب عملية تكوين وتدريب مستمر على كل المستجدات التي تحدث في دنيا الناس .

ومفهوم التكوين ينطوي في الحقيقة تحت مفهوم التعليم ،حيث يتم اكتساب الفرد قدرات عقلية تتمثل في المعرفة والمهارات مع تنمية السلوك والاتجاهات نحو حب العمل والإخلاص فيه، وهي كلها مثل وقيم يجب التركيز عليها عند إعداد البرامج التكوينية، إذ يتمكن الفرد من خلال عملية التكوين من كسب سلوك ومهارات عملية ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته، المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات، مما يجعله قادرا على المساهمة في التنمية المحلية والوطنية.

وعليه تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، نظرا لإرتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها وبمستوى كفاءته الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لإتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الإنخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ومن ثم رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام، لابد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءته وفعاليتة لإنجاز مهامه ومتطلبات عمله بنجاح، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه في هذا الفصل.

1- مفهوم التكوين :

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري، والتكوين هو الوسيلة التي تهئ الفرد لأداء مهامه سواء مهام إدارية كانت أو فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في بناء العامل للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد، وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

يعرف التكوين على انه "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"¹.

وهناك تعريف آخر للتكوين " هو تلك الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه مهارات ومعارف وخبرات ،مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى اعلي في المستقبل"².

ومن التعاريف الهامة للتكوين "هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة ،من خلال تطوير وتحسين أدائهم"³، وهناك مفهوم آخر للتكوين " هو عملية تعلم سلسلة من سلوك مبرمج ،أو مجموعة متتابعة من تصرفات مسبقة"⁴.

ويعرف أيضا " هو عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة، وذاك من أجل إحداث تغييرات في سلوك وعادات ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم، من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و أهداف الأفراد الذين يعملون بها على السواء"⁵.

¹ عمار بن عشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية للكوابل الكهربائية_بسكرة_ ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.2006، ص56.

² زاكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الكويت، جامعة الكويت، 1989، ص255.

³ عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص438.

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص70.

⁵ محمد جمال الكنافي، الاستثمار في الموارد البشرية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص157.

ويعرف أيضا " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية أو تطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"¹.

ومما سبق يمكننا القول أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة، هدفها إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية لدى العمال، من أجل مساعدتهم على أداء أعمالهم بالطرق السليمة والصحيحة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم.

2- أهمية وأهداف التكوين:

إن التكوين يعد من العمليات المهمة والرئيسية داخل أي مؤسسة، وذلك لما يحتويه من أهمية وأهداف، يمكن ذكرها فيما يلي:

1/الأهمية :

إن التكوين القائم على أسس عملية صحيحة لا بد أن يكون له أهمية عند تنفيذه، سواء كان له أهمية لدى الفرد في تنمية قدراته، أو أهمية لدى المؤسسة في تحسين سير عملها وتمثل في:

أ- أهميته بالنسبة للفرد : تكمن أهميته بالنسبة للفرد من خلال:²

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
- إكساب الفرد الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة التي تؤهله إلى الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.
- يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص15.

² علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد31، العدد1، 2009، ص9-10.

- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- ب- أهميته بالنسبة للمؤسسة : تتمثل أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال¹:
 - تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم.
 - إعداد أجيال من الأفراد لشغل وظائف قيادية.
 - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الإقتصادية والإجتماعية، ومواكبة العلمي والتكنولوجي. يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
 - يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
 - ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة، ويحسن العلاقات بين العمال وأرباب العمال.
 - يحسن الإنتاجية ونوعية العمل، فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.

2/ الأهداف :

إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح، بحيث تكون هذه الأهداف قابلة للقياس و الواقعية، وكذلك يجب التمييز بين الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها وتتطلب معظمها نشاطات تكوينية، وأهداف التكوين التي تتجلى في غاية كل دورة تكوينية، وفيما يلي نلخص أهم أهداف التكوين :

- أ- بالنسبة للفرد: وتتجلى فيما يلي²:
 - الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين.
 - احترامه لنفسه وإحترام غيره له.
 - إكتساب خبرات ومهارات جديدة تؤهله الإرتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
 - المرونة في حياته العملية.
 - تنامي الجوانب السلوكية الجيدة و الحسنة لدى الفرد.

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة .

² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص183.

- رفع الروح المعنوية لدى الفرد نتيجة الخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.
- ب- بالنسبة للمؤسسة:** وتتجلى فيما يلي¹:
- تحقق لها ربح في المردودية ويضمن إستمرار حياته.
- اكتساب قدرات تنافسية في ظل إقتصاد السوق.
- يسمح للمسيرين بإدماج بإدماج معطيات جديدة قبل منافسيهم والتصرف قبل الآخرين، وفهم البيئة المعقدة والسريعة والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات.
- الإستفادة من الطاقة البشرية والمادية أي اليد العاملة و الأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

ج- بالنسبة للمجتمع : ففي ذلك فائدة تعم المجتمع ككل أهمها:²

- الإنتفاع بمستوى الإنتاج والخدمات ومنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق العالمية.
- إنتظام العمل داخل وحدات الدولة، والحصول على التعاون بين أفراد الوحدة.
- توفير الأمن للعاملين وخصوصا لدى المجتمع الصناعي.

3- مكونات نظام التكوين:

بتطبيق مفهوم النظام على التكوين، نجد أن التكوين يمثل أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، وله عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

فالتكوين ليس نظاما فقط، بل أنه نظام بالغ التعقيد فهو يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلي فما هي هذه العناصر التي يتكون منها نظام التكوين؟

1/ المدخلات: وهي بمثابة الأسباب التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدف النظام (نظام التكوين)، فالمدخلات هي الأجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب وإحتياجات النظام.

¹ MAIGNANT.ALAIN , Manager le formation 4eme édition actualisée et enrichie , p79.

² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، مرجع سابق، 184.

ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين الى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية:

أ- **مدخلات إنسانية** : وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه¹، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومكونين وإداريين وفنيين ومساعدين ، ويختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج و أهدافها ووسائلها².

فبالنسبة للمكونين قد يكونون من مديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو العمال، وقد نجدهم من العمال الجدد أو الذين يراد ترقيةهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من الذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك لديهم. أما المكونين فقد نجدهم أساتذة جامعيين أو مكونين متخصصين أو خبراء في شؤون التكوين .

أما الإداريون والفنيون والمساعدون فهم معنيون بأمر التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك ، والذين يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

ب- **مدخلات مادية** : وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام وتستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من أموال لازمة للإنفاق على التكوين وإستمرار مرحلته، بالإضافة إلى المباني التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من أقسام وقاعات للتكوين³.

ج- **مدخلات معنوية -المعلومات-** : تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع

¹ حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976، ص725.

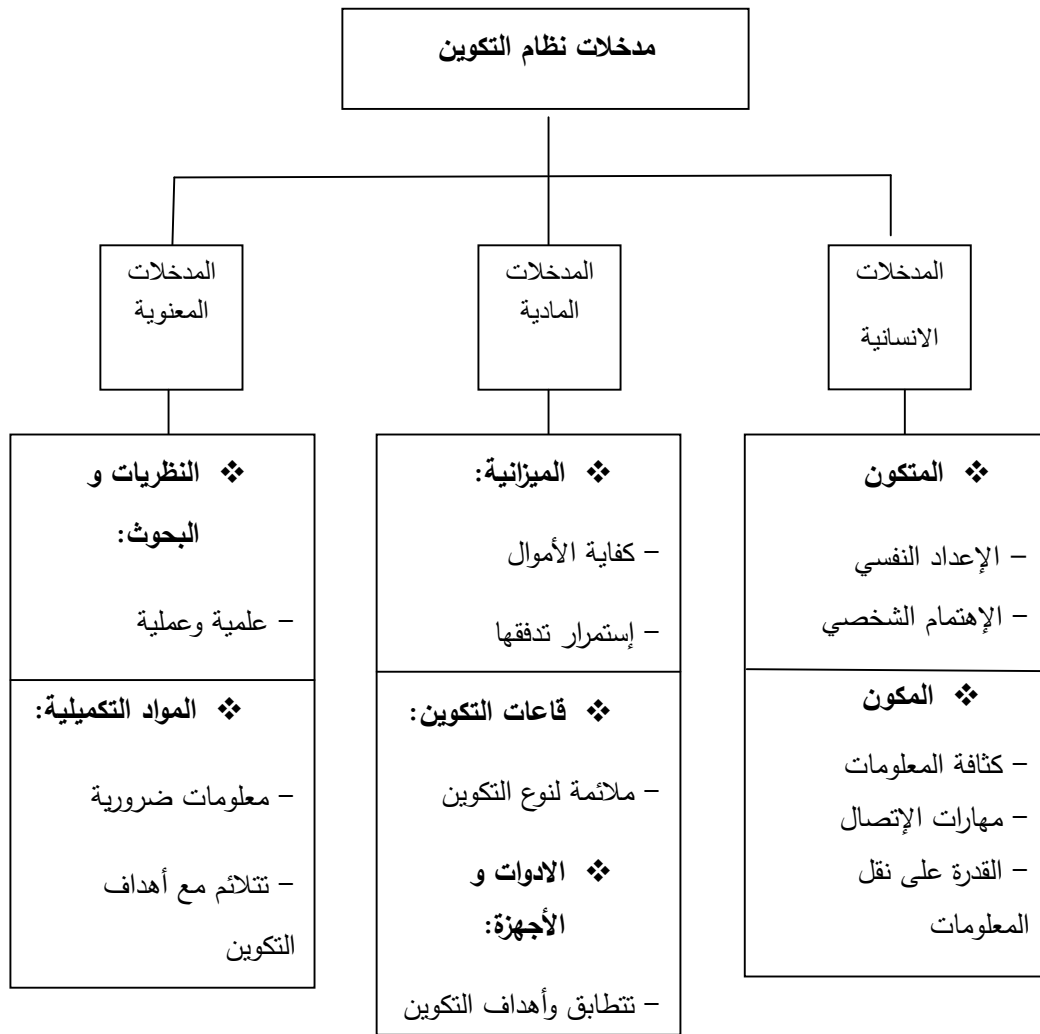
² علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص37.

³ حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص125.

التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الأوضاع والظروف المحيطة بالنظام، وما يسود من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار¹.

وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة، الإنسانية، المادية، والمعنوية مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض، بدونها لا يوجد نظام، وانطلاقاً مما سبق وتلخيصاً لمدخلات نظام التكوين يمكن وضع الشكل التالي:

شكل رقم 01: مدخلات نظام التكوين



المصدر: رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية بالروبية، ص42.

¹ محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983، ص8.

2/ العمليات :

تعتبر العمليات الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام، أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها والمعالجة الفعلية للمتكونين، حتى يمكنهم اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة¹.

3/المخرجات :

إن المخرجات تتمثل أساسا في سلسلة الإنجازات المحققة (المهارات والقدرات التي يكتسبها المتكونون) عن العمليات، والتي تعبر عن نتيجة النظام وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود المخرجات إلى المجتمع في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، حيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته.

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي:²

أ- المخرجات الإنسانية : وهم المتكونين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة تغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تحديد لقدراتهم.

ب- المخرجات المادية: أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد ان إكتسبوا خصائص جديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة ومتنوعة، مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد، وارتفاع مستويات الأداء.

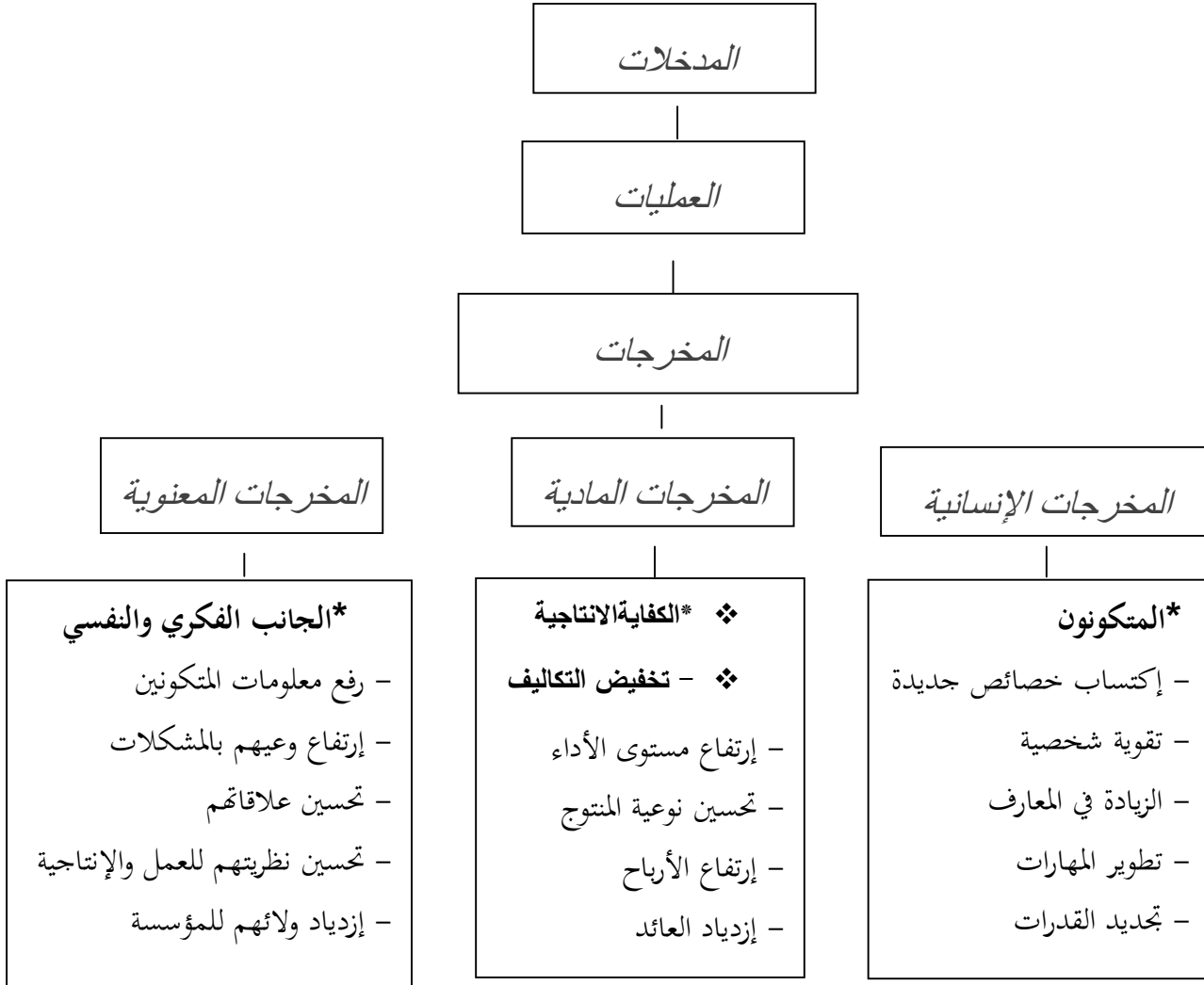
ج- المخرجات المعنوية : وتتمثل في الجانب النفسي والفكري للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين،

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² علي محمد عبد الوهاب، **التدريب والتطوير**، مرجع سابق، ص 36-37.

وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وإزدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الإنسجام في علاقاتهم.

الشكل رقم 02: مخرجات نظام التكوين



المصدر: رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات دراسة حالة لمؤسسة وطنية، مركب السيارات الصناعية بالروبية، ص44.

4/ الأهداف :

إن الهدف في نظام التكوين هو عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين الوصول إليها، بالنظر لأهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام، وهناك شروط يجب مراعاتها عند تصميم أي نظام تكويني ويكون الهدف من وراءه تحقيق مبتغى الفرد والمؤسسة في آن واحد.

5/ البيئة :

هي مجموعة الظروف بما تحتويه من فرص وقيود، والتي تحيل بالنظام وتتأثر به وتؤثر فيه، والتكوين كنظام على غرار بقية الأنظمة يمارس نشاطه في وسط بيئة أو محيط معين¹.

4- تحديد الاحتياجات التكوينية:

1/ مفهوم الاحتياجات التكوينية: قبل أن نتطرق لمفهوم الاحتياجات التكوينية يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الحاجة إلى التكوين.

أ- مفهوم الحاجة إلى التكوين: يمكن أن نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات و معارف، وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون من الضروري قبل كل شيء أن نتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التكويني، و أن ندرسها ونحللها لمعرفة التكوين المطلوب².

ب- مفهوم الإحتياجات التكوينية: إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات³.

كما يمكن النظر إلى الإحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية⁴.

وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي (الكفاءة الإنتاجية).

¹ محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص37.

² مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص307.

³ محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص149.

⁴ Johnson, determining training needs, TD Hamad new York, 1976, p16.

2/ طرق تحديد حاجات التكوين:

يمكن تحديد الحاجة إلى التكوين بالإعتماد على الدراسات التالية:

أ- **تحليل التنظيم** : من خلال هذا التنظيم يمكننا تحديد مواقع القوة والضعف في الهيكل التنظيمي للمنظمة وبالتالي تحديد الموقع الذي يحتاج إلى تكوين، وهذا الأخير الذي يتم بصفة مستمرة نظرا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة. عملية التحليل التنظيمي تتطلب إجراء تحليل شامل لوضع المؤسسة وحصر المشاكل التي تعاني منها والتي يمكن معالجتها بالتكوين، وفي هذه الحالة فإن مسئول التكوين يقوم بتشخيص فعلي لوضع المؤسسة من خلال معرفة: النجاح، الربحية، الفعالية، النمو، تحديد المعارف.

فمن خلال هذا التحليل تتجلى لنا عدة مشاكل من بينها:¹

- مشكل الفاعلية، أي عدم تحقيق أهداف معينة مثل الفشل في إضافة منتجات جديدة.
- مشكل النمو، مثل تراجع معدلات النمو في إعداد العملاء مقارنة بالمنافسين.

فمن طريق هذا التحليل يمكن الكشف عن أسباب عدم تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث أن هذه الأسباب لا ترجع بالضرورة إلى نقص المهارات، بل يمكن أن تتعلق باختلال الهياكل التنظيمية وانعدام التنسيق والتكامل بينها، وعدم تحديد الاختصاصات، وسوء توزيع المهام بين الأفراد.

إن أهم إجراء يمكن إتباعه لتفادي هذا الخلل هو إعادة إدخال تعديلات جديدة على هياكل المنظمة، كما أن سوء التخطيط الناجم عن الاعتماد على مصادر معلومات غير دقيقة، وتوقعات مبالغ فيها لا يعالج عن طريق التكوين، وإنما عن طريق الاعتماد على مصدر معلومات فعال، وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

ب- **تحليل عمليات وأنشطة المؤسسة**: والمقصود بهذا التحليل هو مقارنة معدلات الإنتاج الحالية، بالمعدلات المرغوب في تحقيقها، من حيث معايير المواصفات والجودة،

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص447.

ومحاولة معرفة ما مدى تأثير إدخال تغييرات جديدة على الإنتاج عن باقي الوظائف الأخرى، كإدخال خطط منتجات جديدة و التكيف مع وسائل جديدة للإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير بعض الأعمال مما يتطلب إعادة تكوين شاغليها لمواكبة التطورات الحديثة.

ولهذا فقد يكشف تحليل العمليات بأن السبب الرئيسي مثلا لمشكلة الكفاءة هم العاملين في قسم الإنتاج وسبب ضعف الفعالية في تحقيق هدف إضافة منتج جديد هم المديرين في دائرة المالية وسبب تخلف معدلات النمو هم العاملين في نشاط البيع¹.

ج- تحليل الأفراد أو الأشخاص : هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات ويتمثل في تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع، ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للإحتياجات التكوينية.

فهذا التحليل يبدأ بتحديد وصف دقيق لكل وظيفة، ثم ينتقل إلى تحليل قدرات العاملين الفنية والعلمية والعملية والسلوكية لمعرفة ما إذا كان هذا العامل قادرا على تحقيق أهداف الوظيفة الحالية أو العمل المتوقع ترقيته أو نقله إليه، فإذا لوحظ نقص في القدرات الفردية فإنه يلجأ إلى التكوين كعلاج ضروري لهؤلاء الأفراد، كما تجدر الإشارة إلى أن الأفراد الجدد يحتاجون إلى تكوين خاص لإدماجهم في مناصب عملهم .

ولهذا فإن تحليل الأفراد هو من أصعب التحاليل الخاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد السلوكات السلبية المؤثرة على المردودية الفردية للعامل والتي يجب تغييرها . إذن فإن مراحل تحديد الإحتياجات التكوينية تتطلب خبراء ومختصين، وهي عملية مكلفة للمؤسسة فلهذا غالبا ما تهملها المؤسسات وتستعين بالتقديرات الحاصلة للإدارة العليا، وهذه التقديرات قد تكون سليمة أو خاطئة لأنها تحدد بشكل سطحي².

3/ خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية:

إن الأساس المنطقي في مجال التخطيط النشاط التكويني، بعد المعرفة الدقيقة للإحتياجات التكوينية وطرق تحديدها، هو التعرف على خطوات تحديد إحتياجات التكوين، و

¹ نفس المرجع السابق، ص448.

² ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص334.

لأهمية هذا الموضوع وما يترتب عليه من نتائج خطيرة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة من ناحية، وعلى تركيب الموارد البشرية بالمؤسسة من ناحية أخرى، يمكن أن نعرض خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية حسب المراحل التالية:

• المرحلة الأولى: وصف الوظائف التي تحتاجها المؤسسة:

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة، وبالتالي تحصل الإدارة عن المعلومات وعن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف، والظروف التي تؤدي فيها، كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

• المرحلة الثانية: حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة :

أما الخطوة الثانية في إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ذلك الحصر يخدم وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملء الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العامل خلال السنة التكوينية القادمة¹.

• المرحلة الثالثة : عقد مقارنة بين نتائج الخطوتين السابقتين :

هي مقارنة بين عملية نتائج توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التكوينية هي أنها تساعد على تحديد إحتياجات التكوين في المؤسسة من حيث²:

- أن عملية التوصيف تمد الإدارة بالمعلومات الآتية:
- أنواع وأعداد الوظائف اللازمة.
- مواصفات الأشخاص اللازمة لشغل تلك الوظائف.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، ط3، 1985، ص268-269..

² نفس المرجع، ص275.

■ ومن ناحية أخرى فإن عملية الحصر توفر للإدارة البيانات الآتية:

- إعداد مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة.

- مدى ملائمة كل عامل للعمل القائم به.

■ المقارنة بين تلك المعلومات التي تمكن الإدارة من حصر كافة الوظائف (مؤهلات، مواصفات الأفراد اللازمين لها).

4/ مشاكل تحديد الاحتياجات التكوينية : ومن أهمها ما يلي:¹

- عدم تحديد هذه الاحتياجات بالشكل العلمي، وهذا لعدم الوعي بأهمية تحديد هذه

الاحتياجات، والتعجيل في تنفيذها، وعدم الاهتمام بنوعية البرامج التكوينية وإسنادها لغير

المختصين وكذلك نقص الاحتكاك بين الأطراف المشاركة في عملية التكوين.

- عدم تحديد المؤسسة لأهداف التكوين، وعدم تحديدها موضوع التكوين والمكونين وتنفيذ

البرامج وتحويلها وتقييم نتائجها.

- نقص البيانات التي يستند إليها التكوين في بعض المؤسسات وعدم الأخذ بالأساليب

الحديثة في جمعها والحصول عليها.

- الخلط بين مشكلة التكوين والمشكلات الأخرى مما يصعب في علاجها.

- عدم اقتناع الإدارة بالمفهوم السليم للتكوين مما يؤثر على عملية تحديد الاحتياج.

5- دور المكون في إعداد الأداء الفعال للمكونين:

يلعب المكون دورا هاما في عملية التكوين، ذلك أنه يعتبر عنصرا مهما في تحقيق

أهداف المؤسسة عن طريق تكوين الأفراد، وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسات .

1/ تعريف المكون:

“إن المكون هو كل إنسان له مهمة تكوين الآخرين، إن مهمته تكمن في تصور

البرامج وتصميم الآليات الضرورية لتطبيقها وفي اختيار المناهج والأدوات المنهجية الملائمة

للمكونين.

¹ أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 97.

إن المكون ينقل الخبرات والمعارف التطبيقية للمكونين، ويقوم النتائج ويراجع البرامج ومحتوياتها على ضوء ذلك، ويساهم في اختيار الوسائل البيداغوجية، على العموم يقوم المكون بتنظيم وتنشيط مختلف أنشطة التكوين، إنه يقوم بعمل تكوين موجه للراشدين¹.

2/ خصوصيات المكون الفعال:

إن المكون الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها، وهو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكييف سلوكه وأساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين والإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية وبأقل تكلفة وبأحسن الوسائل والأساليب.

ولهذا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط:²

- أن تكون له المعلومات الكافية على المكون.
- أن تكون له القدرة على تكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المكونين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز، وأن يمثل عنصر دفع ومساندة للمكون.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق والوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين وأثاره في وسط العمل والمؤسسة.
- أن يكون مهياً جيداً، وحيوياً، ومرحاً، وذكياً، ومبدعاً.
- أن تكون له القدرة على تحمل الآخر... إلخ.

3/ إختيار المكونين:

يمثل المكونون عنصراً هاماً في العمل التكويني، لذا يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من قبل المسؤول عن التكوين³. فلا شك أن تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطبة للنشر، ص 74.

² نفس المرجع السابق، ص ص 75_76.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 374.

المكون الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على احتمال نجاح البرامج التكوينية، كما أن إختيار المكون يتوقف على¹:

– المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين.

– نوعية المتكونين.

كما يوجد أربعة أنواع من المتكونين:

- المكون المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- المكون القائد: وهو الشخص الذي يتولى مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- المكون التطبيقي: وهو الشخص الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب الخبرة النظرية، وهذا النوع من المتكونين يكون قادرا على التكوين باستخدام أساليب دراسة الحالات و المناقشات.
- المكون النفسي: وهو الشخص الذي لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولكن هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها المكون الكفاء من أمثلتها، الصفات الشخصية كالمظهر والهيئة والذكاء وسرعة البديهة، اللباقة، المبادرة...والقدرة على التكوين وكذلك يجب أن يكون المكون على كفاءة تخصصية، أي أن يكون على دراية تامة بالمادة العلمية اللازمة للعمل التكويني.

4/ مهام مسئول التكوين:

إن مسئول التكوين له مهام جوهرية وصعبة تحتاج إلى قدرة عالية جدا من بينها:²

- ضمان تشخيص التكوين وتحديث سياسة التكوين.
- توظيف أو تشغيل البنية الخاصة بتشخيص نسق التكوين.
- تحليل نتائج هذا التشخيص مع إقتراح التطور الذي يفرض نفسه على المرحلة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990، ص245.

² محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، مرجع سابق، ص ص76_77.

- تنشيط ما يسمى مجموعة الإشراف على التكوين، حتى تتمكن من تحديد مبادئ جديدة لسياسة التكوين.
- ضمان سير وظيفة التكوين، ووظائف مختلفة البنية متعلقة بها وذلك:
- بالمحافظة على تجانس نسق التكوين مع مختلف الأنساق الأخرى للمؤسسة.
- بضمن توافق أهداف التكوين مع أهداف المؤسسة.
- بتوقع حاجات جديدة للتكوين.
- بتحليل وأخذ بعين الاعتبار مختلف الدراسات في هذا المجال لضمان تطور الحاجات إلى التكوين.
- ضمان نوعية التكوين والتكيف مع مراكز العمل، وذلك بتنشيط البنيات المكلفة بجدد وتنظيم وتقويم ومتابعة كل أنواع التكوين، وباستعمال فحص وتشخيص على مستوى اختيار إستراتيجية التغيير واختيار الوسائل المستعملة.
- ضمان وضع قيد التنفيذ تكوين يسمح بتسيير وقائي يضمن بقاء الشغل ويتقاضي اللجوء إلى التسريح وذلك:
- بالمساهمة مع مسئول التوظيف لتعريف الوظائف المستقبلية.
- بنشر التوعية داخل وخارج المؤسسة عن الحرف الجديدة، وذلك لتجنيد من يهتم الأمر.
- ببناء برنامج تكويني تنبؤي يسمح بحركية العمال.
- ضمان ونشر وتوزيع ثقافة المؤسسة.
- ضمان اختيار جيد للمسؤولين عن قرار حسن سير التكوين بما في ذلك الجوانب الإدارية، والإستراتيجية، والمنهجية، والمحتويات، وذلك بضمن الإرشاد والمساعدة والمراقبة.
- ضمان البحث والسير الحسن لأشكال التكوين الفعال وذلك:
- بتطوير الاتصال بالمؤسسات الأخرى.
- بالمشاركة في الملتقيات التي تعالج نفس المشاكل.
- بوضع شبكة قدرات متخصصة.
- المساهمة في إيجاد جو من المشاركة والدافعية قادر على تطوير العمال وحثهم على المزيد من الإستقلالية وروح المسؤولية.

6- تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الحاجات التكوينية وجمع المعلومات الدقيقة على شاکلة أفراد معينين يحتاجون إلى تكوين، يستكمل المخطط التكويني جهوده، وذلك من خلال تصميم البرنامج بطريقة تحقق الأهداف المبرمجة.

فقد يصمم البرنامج لتغيير دوافع عمل وولاء للمنظمة أو زيادة مهارات أو تعديل سلوك وغيرها، وهذا حسب حصر الإحتياجات التكوينية¹.

ويتم تصميم البرنامج التكويني بإتباع الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد موضوع التكوين: الإتفاق على المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التكوينية، ويكون هذا الإتفاق بناء على أنواع التحاليل السابقة التي تمكن المخطط التكويني من التعرف على المشكلات والتغيرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشكلات و الأخطاء².

إذا فموضوع التكوين يكون مستوحى من التحاليل المتحصل عليها سابقا، التي من خلالها يمكن التعرف على مكامن الضعف التي يعمل التكوين على سدها وتقييمها.

ولتحديد موضوع التكوين لابد من تحديد أهدافه التي يسعى البرنامج لتحقيقها، وهناك ثلاث أهداف مختلفة لكل منها متطلبات خاصة به.

✓ هدف إكساب معارف جديدة: وهذا يتطلب تصميم برنامج يكسب المشتركين معارف جديدة عنهم وهذا هدف تحتاجه المؤسسات إذا حصل تغيير وتطوير في منتجاتها أو أعمالها أو أسواقها، فعندما تريد المؤسسة إنتاج منتج جديد ستحتاج إلى تعريف العاملين في قسم الإنتاج على ما هو ضروري لتحقيق مثل هذا الإنتاج، ولهذا فإن إكتساب معارف محددة ينصب على الجانب النظري والفكري للفرد أو العامل.

✓ هدف إكساب خبرات ومعارف: حيث يسعى البرنامج التكويني على تزويد الأفراد بمهارات وخبرات، أي تزويدهم بها منخلاً تكوين عملي وليس مجرد معلومات ومعارف فقط، فمثلاً

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص449.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص366.

عند جلب آلة ما ستحتاج المؤسسة إلى تكوين عمال لإستخدام هذه الآلة وليس تزويدهم بمعلومات ومعارف فقط عن هذه الآلة، وهذا يتحقق بتوفير ممارسات وتمارين عملية تطبيقية تسمح بتحقيق النمو والتطور.

✓ هدف إكساب تغيير القيم و الاتجاهات: وهذا يتطلب إكساب اتجاهات وقيم جديدة، أي تغيير اتجاهات قديمة وراسخة باتجاهات وقيم جديدة ومغايرة، لها جذور في اهتمامات و أولويات المؤسسة، أي تغيير السلوك الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.

إن تغيير الاتجاهات لا يتم بمنح المتكويين معارف ومحاضرات حول القيم المطلوبة، بل القيام بنشاطات محددة جماعية ومطلوبة إلى أن يتم التغيير الكافي في اتجاهات العمال، كما تتطلب مساعدة مختصين في التحليل النفسي في علاج المشاكل الشخصية¹.

إن المخطط التكويني في تحديده للموضوعات يستعين بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في عين اعتباره العديد من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المؤسسة من مشكلات كالغياب، والإصابات، والخلافات، ومعدلات الإنتاج... حيث تشير عادة هذه المؤشرات إلى ما قد يعانيه الأفراد من نقص في بعض المعلومات والمهارات التي يمكن علاجها بالتكوين.

الخطوة الثانية: اختيار محتويات البرنامج التكويني:

بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني نتوجه إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج والتي تمكن الفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارة عالية، وأهم هذه المحتويات نذكر:

✓ اختيار المحتوى: إن لمحتويات برنامج كوين الأثر الكبير في نجاح البرنامج، لذا كان من الضروري على مخطط التكوين أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التكوين ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة والمادة العلمية والعملية) في البرنامج التكويني مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين أو المتكويين.

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص450.

✓ تسلسل المحتوى: إن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم و التكوين في الشكل الذي يؤدي إلى أفضل تعلم في أقصى وقت ممكن ، غالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم لأهداف التكوين أو إعطاءه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له.

ويؤدي التسلسل السليم لمحتوى البرنامج إلى مساعدة المتكولين على الانتقال من عنصر المعرفة أو المهارة إلى عنصر آخر، والتأكد من أن المهارات والمعارف التمهيديّة والمساندة قد تم إكتسابها قبل تقديم متطلبات الأداء¹.

الخطوة الثالثة: اختيار أساليب التكوين:

تتمثل أهم الأساليب التي تستخدم في نقل المادة العلمية من المكون إلى المتكون فيما

يلي:

✓ المحاضرة:

تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، ولكن تبقى مشاركة المتكولين محدودة جدا.

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ولكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة، لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات ، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة.

كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكولين.

¹Jean – marie DE KETELE, **guide de formateur**, Brixelles Book 1988 PP 38-40

ولكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر إستعمالا في مجالات التكوين لسهولة من وجهة نظر المكون ولإنخفاض تكاليفها.

✓ المؤتمرات والندوات:

تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلاقية، أي التي تحمل آراء مختلفة، ويفضل فيها الحوار إستجلاء لأبعادها المتباينة.

فهذه الطرق تعتبر من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكون في العملية التكوينية، فهي إذن إجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ويشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء¹.

وتكمن أهمية هذه الطريقة في إحداث تغييرات وجهات نظر المتكون وإتجاهاته الفكرية، لكنها لا تكسب الفرد أي مهارات.

✓ دراسة حالة:

هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض دراسية، بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه. ويصلح هذا الأسلوب للتكوين لاكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشكل المعقدة والمتباينة، والتي لا يمكن أن تتوفر فيها تعليمات داخلية لكل الاحتمالات حولها².

✓ تمثيل أو تقمص الأدوار:

هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية معقدة، تتطلب التصرف في مواقف معقدة خاصة بمواقف تتطلب الإستجابة بمجابهة الآخرين شخصيا، وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص372.

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص456.

ولهذا فإن تمثيل الأدوار يصلح حيث يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة، مثل التكوين على إدارة المقابلات الشخصية، التكوين على مختلف التعاملات التجارية...

✓ المحاكاة والمباريات:

تتشابه هذه الطريقة بكونها نوع من دراسة حالة، ولكنها تختلف في طريقة كتابتها وعرضها، وهي ضرورية لاكتساب المتكون مهارات وتشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة¹.

إن الطرق المذكورة سلفا هي من أهم الأساليب التكوينية التي يجب على القائم بالتكوين أن يختار بينها حتى يحقق أكبر درجة من الفعالية التكوينية، وذلك من خلال التوافق والتوازن بين خصائص الأسلوب من ناحية ونوعية المتكونين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

الخطوة الرابعة : تحديد الزمان والمكان:

يعتبر تحديد المكان والزمان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل فعالية البرنامج.

✓ الزمان:

يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

✓ المكان:

كما قمنا بتحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة، يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجرى فيه العملية التكوينية للأفراد وتختار المكان المناسب لذلك، وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال من مراكز تكوينهم إلى

¹ نفس المرجع السابق، ص 257.

مقرات عملهم، والأمتلية في إختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التكويني، هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين داخل المنشأة¹.

الخطوة الخامسة: إختيار المتكويين والمكونين:

يعتبر إختيار المتكويين والمكونين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تكويني، فهم محور أي عملية تكوينية.

✓ إختيار المتكويين:

لابد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالتكوين، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية، فإختيارهم _الأفراد_ يتم في خطوات تحديد الإحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكون في البرنامج المناسب².

✓ إختيار المكونين:

يمثل المكونون عنصرا هاما في العمل التكويني لذا يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من قبل المسؤول عن التكوين³.

فلا شك أن تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير المكون الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة إحتمال نجاح البرامج التكوينية، كما أن إختيار المكون يتوقف على⁴:

– المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكويين.

– نوعية المتكويين.

¹ عادل جودة وغان القلعاوي، الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر، دمشق، 1972، ص255.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة .

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص374.

⁴ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص245.

الخطوة السادسة: تحديد ميزانية التكوين:

يقوم المشرفون على إعداد البرنامج التكويني بوضع ميزانية التكوين، والتي من خلالها يتم التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين، ويؤثر هذا في عملية إتخاذ القرار لبدأ التكوين أم لا، كما قد يؤثر في محتوى البرنامج وتعديله بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا إقتصاديا، ويؤثر كذلك في تحديد قيمة إشتراك المتكون إذا كان التكوين خارج المؤسسة، حيث تنحصر التكلفة حسب نوع البرنامج والدارسين، ومكان التكوين وغيرها، ويضاف إليها مصاريف أخرى غير مباشرة

تتضمن التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص الحاجة للتكوين، والبحث عن البرامج التكوينية والاتصالات وغيرها من المصاريف الأخرى التي تتحملها إدارة التكوين¹

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص348.

خلاصة الفصل

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين وإلى الحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتهم، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث، ولذا يعد التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فمن فوائده زيادة الإنتاجية، الرفع من معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل .

ومما لا شك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة نفسها، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، وعليه يستوجب على كل منظمة تصحيح مسار وسلوكيات الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء، لذلك فإن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه إدارة الأفراد أن يؤدي التكوين إلى زيادة الفعالية للأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية، ومن ثم نقلها على مستوى المؤسسة، بغية رفع مستوى مردودية المؤسسة وحسن أدائها .

الفصل الثالث : مدخل للأداء الوظيفي

- تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. خصائص الأداء الوظيفي.
3. أهمية الأداء الوظيفي.
4. محددات الأداء الوظيفي.
5. أنواع الأداء الوظيفي.
6. تقييم أداء العاملين.
7. أهداف تقييم أداء العاملين.

- خلاصة الفصل

تمهيد

يعد موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي شغلت بال الكثير من الباحثين والمتخصصين في الدراسات الإدارية، لما له من أهمية قصوى في التعرف على مدى نجاعة الفاعلين داخل التنظيم، وبالتالي فالمنظمات والمؤسسات تسعى اليوم جاهدة لتحقيق تلك الأهداف التي أسست من أجلها، والمتمثلة في تحقيق مستوى عالي من الأداء، لذلك نجد مجموعة من الآليات والطرق التي تعتمدها المنظمة في تقييم أداء عمالها وتحسينه وزيادة كفاءة العاملين.

فالحديث عن الأداء الوظيفي يقودنا في الحقيقة إلى فهم طبيعته داخل المؤسسات، باعتباره يمثل مجهودات العاملين المتمثلة في قدراتهم وخبراتهم الفنية والذهنية في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ولذا خصصنا هذا الفصل للبحث في ماهية الأداء الوظيفي، وأنواعه ومكوناته ومحدداته وعن أهدافه، وكذا أهمية تقييم الأداء والأهداف التي يمكن أن يحققها في المؤسسة .

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ باعتباره يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة لأنه يعد الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة.

وفي ظل هذه الأهمية التي يكتسبها مصطلح الأداء في المنظمات ، إلا أنه مازال يكتنفه بعض الغموض والتداخل ، ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي،

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي إلا أننا سنذكر البعض منها:

تعريف **حسن راوية محمد** في كتابه إدارة الموارد البشرية " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس الإنتاج التي حققها الفرد".¹

يشير هذا التعريف إلى الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد لمتطلباته من خلال المكان الذي يحتله والذي هو فيه.

كما يعرفه **ناصر قاسمي** " بأنه هو جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية، وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية"².

نلاحظ من خلال هذا التعريف على أن الأداء يدل على ما يحققه العاملون وفق معنوياتهم وتكوينهم الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية سواء نوعية أو كمية، وبالتالي فهذا التعريف يرتبط بطبيعة العمل وسلوكيات وتصرفات العمال .

¹ صليح شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص60.

² ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 2011، ص10.

كذلك يعرف " بأن سلوك الأداء هو السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء"¹.

ينطلق هذا التعريف من مدى توافق خصائص المنظمة مع الفرد الذي يؤدي إلى تفاعلهم وتحقيق أكبر فعالية للأنشطة والتي تحدد لبعد الكمية والجهد والنوعية المبذولة للأداء .

وهناك تعريف آخر للأداء " هو سلوك وظيفي هادف يقوم به العامل لإنجاز الأعمال المكلف بها ومستوى قيامه بالعمل، ومن خلال هذا المستوى يتحدد الأداء إذا كان متميزا أو جيدا أو متوسط أو متدنيا ، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية وداخلية مثل: المناخ التنظيمي والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ،قدرات ومهارات العاملين واستعداداتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الأداء الوظيفي يشمل مجموعة من المكونات التي يقوم عليها ومن أهمها فيما يلي:

- هو نتاج ومحصلة للجهد المبذول.
- جهد يسعى به لتحقيق وإشباع حاجيات الأفراد.
- يرتبط الأداء الجيد بالحالة المعنوية والقدرات المكتسبة من تكوين الخبرة.
- كما يرتبط الأداء بمجموعة من العوامل التي تضمن له القيام على أحسن وجه سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية .

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط أو المهارات أو الجهد الذي يبذله العامل داخل أي تنظيم من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بأعلى قدر ممكن من الفعالية التي تضمن نجاح هذه المنظمة وتحقيق أهدافها المنظمة سلفا .

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، ط1، العلة، الجزائر، 2013، ص158.

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013، ص205.

2- خصائص الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمثل " درجة إتمام وإنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة ".¹

وبالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما

يلي:¹

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل (تصرفات ،أفعال ،حركات، أقوال ،إيماءات، تلميحات...) .
- 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 الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول أنه 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 يفضله لو كان مفرد.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب ،أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

3- أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات للمنظمات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع فروق وحقول المعرفة الإدارية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مختلف المنظمات.

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص10.

ولقد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي تسعى إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق الأهداف المنظمة ورفع كفاءتها الإنتاجية¹.

فقد أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم إلى المزايا التي يمكن تحقيقها بواسطة تقسيم العمل والتخصص وأثره على تحسين مستوى الأداء، حيث يرى أن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية من غيره من الأعضاء².

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز ثم مرحلة الريادة³.

ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي لأي منظمة في النقاط التالية⁴:

- الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية باعتباره محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة .
- كما أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا تعكس قدرات الفرد العامل فقط بل هو أيضا المجهودات التي يقوم بها الرؤساء والقادة والمديرين، من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم .
- إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط ومعتد بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء والظروف والإمكانيات المتوفرة والمتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة.
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك لأهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

¹ سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2007/2008، ص41.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية بفلسطين من وجهة نظر

العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010، ص52.

⁴ صليحة شامي، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص65.

4- محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من أن الأداء الوظيفي يعد نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين، نستطيع تحديد هذا الأداء من ثلاث مؤشرات رئيسية يمكن التعرف على العوامل التي تضبط عملية التفاعل، ومن هذا يمكن النظر إليه بأنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول والقدرات، والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

ولهذا تتوضح محددات الأداء في :

➤ الدافعية

إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل، ولهذا فإن "الدافع يعتبر الحاجة إلى مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه"¹. ولهذا فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وتثيره لكي تحرك سلوكه وتشكله باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة، وهذا نتيجة الشعور بالنقص في تلك الحاجة.

والواقع يثبت وكذا التجارب والدراسات، إذ هناك اختلافات بين الأفراد ليس فقط في قدرتهم، ولكن أيضاً في رغبتهم ودوافعهم، فتختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف أو الأغراض التي يريدون تحقيقها، فالدوافع أشياء داخل الفرد ذاته، أما الأهداف في أشياء خارج الفرد².

ومنه فالدافعية هي مقدار الجهد المبذول من طرف العامل، والتي تعكس درجة دافعية لأداء العمال، والتي تنعكس كذلك على كفاءة أداء العامل، كل عامل حسب قدرته ومهاراته والخبرات اللازمة من أجل إنجاز هدف معين.

➤ القدرات

تعد القدرة كثاني محدد للأداء الوظيفي باعتباره يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء والقدرة والذي يتكون بها، ومنه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه والشعور بأهميته لأدائهم، ولهذا تعني "القدرة على أداء هدف معين سواء أكان عمل حركياً أو عقلياً، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال ،

¹ محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007، ص52.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، ب ط، الجزائر، 2004، ص65.

وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ما دون حاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم¹.

➤ الإدراك

يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي، وذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دروه في المنظمة. إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى العامل والأفراد في عملهم، وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بها². ولهذا يتحدد اتجاه الفرد في عمله، وأنه لا بد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. وعليه مما سبق حول المحددات الثلاثة الرئيسية للأداء يمكن اعتبار الدافعية والقدرات والإدراك أنها نتاج لعملية تفاعل ينعكس أدائها على العامل، ويمكن صياغتها في شكل معادلة على النحو التالي:

الشكل رقم: 03 يبين معادلة الأداء الوظيفي

$$\boxed{\text{الإدراك}} \times \boxed{\text{القدرات}} \times \boxed{\text{الدافعية}} = \boxed{\text{الأداء}}$$

5- أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين، الأداء الكلي والأداء الجزئي:

✓ الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي

¹ زكية عقري، نمط الإشراف وعلاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2002/2003، ص 59.

² إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، مرجع سابق، ص 143.

العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الأرباح، النمو..¹

✓ الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن تقسيمه حسب الوظيفة على أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أو أداء وظيفة مالية².

وهناك من يقسم الأداء الوظيفي على معيار الشمولية ومعيار الطبيعة، والذي يقسم الأول كذلك بالأداء الكلي والأداء الجزئي، أما معيار الطبيعة فيقسم إلى أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية وتقنية وسياسية.

6- تقييم أداء العاملين:

إن عملية تقييم الأداء تتم بعد عملية الاختيار والتعيين والتي بموجبه تقوم المنظمة من التأكد من أن العامل يستخدم في قدراته بشكل جيد، فبتالي هذه المرحلة تعني إذن بتقييم الأداء للأفراد، والتي من خلالها يتم التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد، والتي بموجبها تحدد ما إذا كانت بحاجة إلى التكوين التدريب ومن ثم التحفيز والترقية، ولهذا يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتداولة والمعمول بها في مراحل تسيير الموارد البشرية، وإدارتها في المنظمات الحديثة.

ولمعالجة تقييم الأداء يتطلب منا التعرف على مفهومه والهدف منه:

❖ تعريف تقييم الأداء:

تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء، ولكن غالبا ما نجد تقييم الأداء بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما.

ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص89.

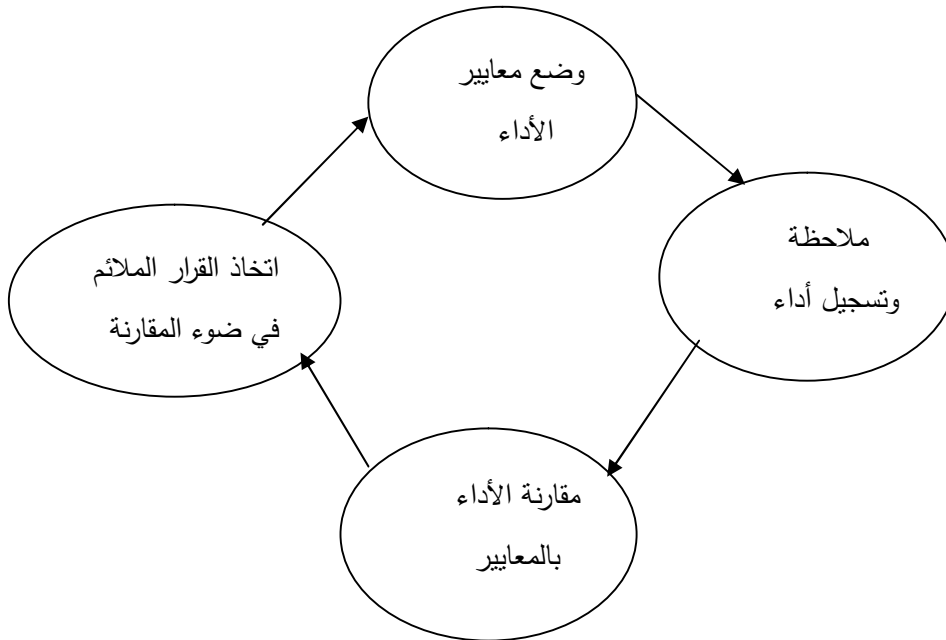
² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر أو ترقية له وظيفة أخرى¹.

وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه " إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم وقرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيةهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"².

وعليه يمكن القول بأن تقييم الأداء هو النظام الرسمي الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد داخل المنظمة، وعلى جميع مستوياتهم الإدارية وذلك باستخدام الأساليب الموضوعية المناسبة لقياس كفاءة العمال، من أجل تحديد قدراتهم وتحقيق معايير الأداء، وهذا التقييم يكون بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وبالتالي فهو التغذية العكسية لفعالية الموظفين والتي تستفيد منه المنظمة في عملية الترقية وتصحيح خططها ومنه ضمان العدالة بين الأفراد العاملين.

الشكل رقم 04: يبين دورة تقييم الأداء



¹ صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 367.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 259.

7- أهداف تقييم أداء العاملين:

تحقق عملية تقييم الأداء لأي منظمة وترمي لأجل العديد من الأهداف وذلك وفق ثلاث مستويات هي:

أولا/ على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستمرار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات في الحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانيا/ على مستوى المديرين:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل والحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير علاقات جيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ثالثا/ على مستوى الفرد: إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل والاجتهاد والإخلاص، ليترقبوا فوزهم بالاحترام والتقدير لمسئوليتهم معنويا ومكافئتهم ماليا¹.

إضافة إلى ذلك ترمي عملية تقييم الأداء إلى:²

- معرفة من يستحق الترقية المادية والمعنوية.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص56.

² زكية عقري، نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص69.

- معرفة مواطن الضعف في الأفراد حتى يمكن تكييف برامج التدريب لتنفق مع طبيعتهم.
- تعويض الأفراد عما يبذلونه من جهد في صورة مرتبات وعلاوات ومكافآت وحوافز.
- اتخاذ النتائج أساس لفصل الأفراد أو نقلهم من عمل على آخر.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تنفق ومقدار كفاءته الشخصية.
- اكتشاف ذوي المواهب والكفاءات العالية.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتي تم تحديد فيه مفهوم الأداء وخصائصه ومحدداته إضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة الهدف منه ، وهذا بغية معرفة مدى الانجاز العامل لمهامه بكفاءة وفعالية، وإعطائه المعلومات التي تجعله يستفيد منها، بغية تطويرها وتحسين أدائه وهذا راجع إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يساهم في الأخير على أدائهم والذي هو في الحقيقة الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور الذي هو فيه. وبالتالي تدفعه للقيام بعمله على أكمل وجه وفق قدراتهم وإمكانياته وما تتطلبه المنظمة.

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

– تمهيد

1. مجالات الدراسة.
2. منهج الدراسة.
3. أدوات جمع البيانات.

– خلاصة الفصل

تمهيد

بعد ما تم التعرض في الفصول السابقة حول الاطار النظري للموضوع سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف إلى الاجراءات المنهجية لهذه الدراسة ابتداء من مجالات الدراسة ثم منهج الدراسة والأدوات المستخدمة لجلب المعطيات وكذا تحديد طبيعة العينة وإختيارها.

1- مجالات الدراسة:

1/المجال المكاني:

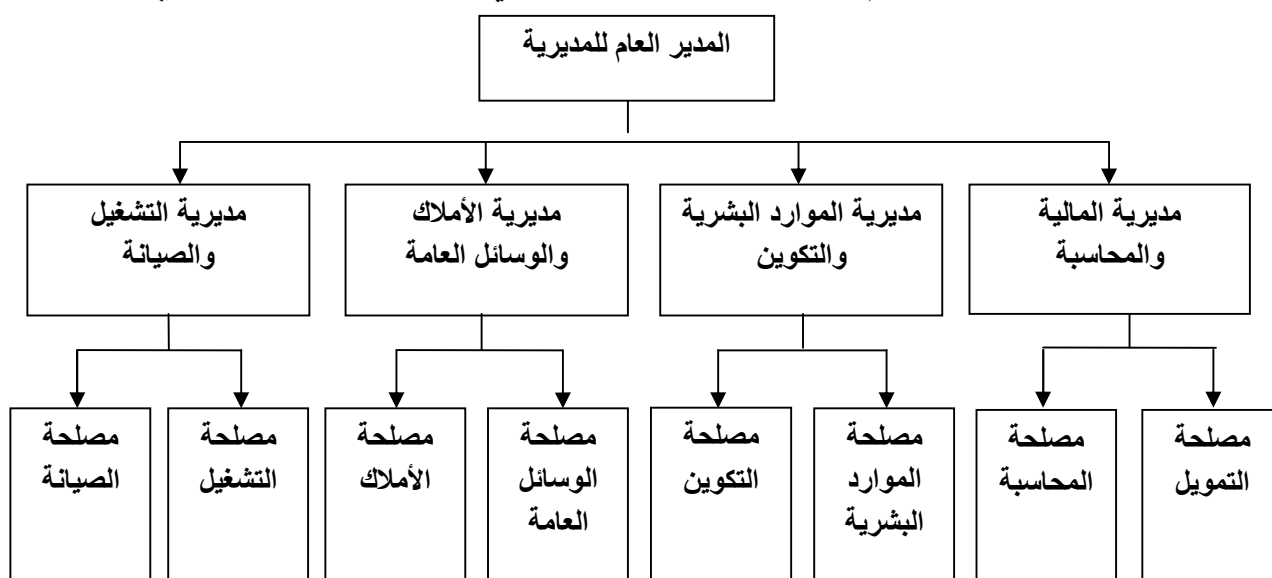
تمت هذه الدراسة بمديرية الديوان الوطني للتطهير (ONA) بالوادي، والواقع مقرها بحي الشط، وهي من المديريات التابعة للديوان الوطني للتطهير.

تأسس الديوان الوطني للتطهير بموجب المرسوم التنفيذي 01-102 بتاريخ 27 محرم 1422، الموافق لـ 21 أبريل 2001 المتضمن بإنشاء الديوان الوطني للتطهير.

أما عن القرار المتضمن التنظيم الداخلي للديوان الوطني للتطهير فقد صدر بتاريخ 09 ذو القعدة 1427 الموافق لـ 30 نوفمبر 2006 وقد تم تعديله بتاريخ 21 صفر 1435 الموافق لـ 24 ديسمبر 2013.

أما فيما يخص قرار إنشاء مديرية الديوان الوطني للتطهير في الوادي، فقد تم القرار 32 بتاريخ 21 جانفي 2009 المتضمن إنشاء مديرية التطهير بالوادي، وتتضمن الفروع الآتية:

الشكل رقم 05: يبين الهيكل التنظيمي لمديرية التطهير بالوادي



المصدر: وثائق خاصة بمديرية التطهير بالوادي.

2/المجال الزمني:

لقد تمت الدراسة في مديرية التطهير لولاية الوادي الواقعة بحي الشط، حيث اتصلنا بإدارة المديرية يوم 25 أفريل 2018 وهذا من أجل الترخيص بالزيارة وأخذ المعلومات اللازمة، وفي اليوم الموالي 26 أفريل 2018 تم العودة إلى المديرية من أجل الاستطلاع وأخذ المعلومات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص عدد الموظفين والمصالح، ثم قمنا بتوزيع الاستمارات وجمعها يومي 27 و 28 أفريل 2018 على التوالي.

1-1 المجال البشري:

لكي تكون الدراسة علمية ولنصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا سليما وواضحا ودقيقا، ومنه يتم تحديد عينة البحث التي سوف تجرى عنها الدراسة العلمية، وهي جزء من المجتمع الأصلي وينبغي أن تأخذ نفس خصائصه ومن ثم فهي تكون ممثلا عن المجتمع الأصلي، ويبلغ العدد الكلي لعمال هذه المؤسسة حوالي 689 عاملا وموظفا.

– العينة وكيفية اختيارها:

"العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي لتجري عليها الدراسة، فالعينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"¹.

والتي يعرفها موريس أنجرس "بأنها سحب عينة من مجتمع البحث حسبما يليق بالباحث"².

¹ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص.267.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشوف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص.311.

وطالما أننا خصصنا دراستنا هذه حول موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، والخاص بموظفي إدارة هذه المؤسسة فقط، وقد كانت العينة خاصة بهذه الفئة والمقدر عددها 50 موظف، ولقد تم إختيار العينة القصدية وفق ما يتناسب مع طبيعة بحثنا هذا.

2- منهج الدراسة:

من بين الاجراءات الأكثر نجاعة وفائدة من الناحية العلمية في الدراسة هي منهج الدراسة، إذ يعد المنهج "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف أو طريقة جماعية لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى اجراءات معترف بها لتحقيق في الواقع"¹.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"².

وقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة لأن هدفها الكشف عن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بتحليل وتفسير الاحصائيات الكمية وتحويلها إلى تحليل كيفي .

3- 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، الاستبيان، المقابلة، وغيرها من الأدوات، وأما 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.

¹ نفس المرجع السابق، ص102.

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، 1999، ص46.

الإستمارة : هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنة رقمية¹.

وقد شملت استمارة هذا البحث على سؤال وزعت إلى 4 محاور كما يلي:

المحور الأول : البيانات الشخصية (من 1-5) .

المحور الثاني : فاعلية التكوين بمؤسسة التطهير بالوادي (من 6-12) .

المحور الثالث : دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين (من 13-18) .

المحور الرابع : دور المكون في تطوير قدرات العاملين (من 19-23) .

¹ بلقاسم سلاطنية، الجيلاني حسان، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص128.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، كما تم التعرف والوقوف على مجالات الدراسة الميدانية الأربعة، ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ومنه الكيفية التي تم بها اختيار العينة والتي تساعدنا في الأخير على جمع البيانات الكمية من أجل ترجمتها إلى تحليلات كيفية تساعد موضوع الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

- تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات.

2. مناقشة وتفسير نتائج البيانات.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات التي جمعناها من مديرية التطهير بولاية الوادي، حول فاعلية التكوين بهذه المؤسسة، ودور المكون في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، بالإضافة إلى تأثير البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين، وهذه المؤشرات تكونت منها الاستثمار التي تم توزيعها داخل المؤسسة على الموظفين، وهذا من أجل التحقق من الفرضيات الجزئية التي بموجبها نتحقق من الفرضية العامة.

1. عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول : البيانات الشخصية لأفراد العينة

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	%النسبة المئوية
ذكر	41	82%
أنثى	09	18%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جنس المبحوثين من الذكور قدر ب41 عاملا بنسبة 82%، أما الإناث قدر عددهم ب09 عاملات بنسبة 18%، ومن خلال النتائج يتضح لنا بأن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

الجدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير السن

السن	التكرار	%النسبة المئوية
من 20-29 سنة	10	20%
من 30-39 سنة	15	30%
من 40-49 سنة	18	36%
من 50 سنة فما فوق	07	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من (40-49) حيث بلغت نسبتها 36%، وتليها بنسبة مقاربة الفئة العمرية من (30-39) حيث بلغت نسبتها 30%،

ثم فئة (20-29) والتي بلغت نسبتها 20%، وأقل نسبة كانت لفئة (50 فما أكثر) والتي بلغت نسبتها 14% .

ومن خلال البيانات المتحصل عليها نجد أن أغلب الموظفين من الشباب والكهول، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة، لأن هذه الفترة من حياتهم تعتبر فترة القوة والعطاء، وهذا ما يساهم بشكل كبير و أساسي في بلوغ الأهداف المسطرة لهذه المؤسسة.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
12%	06	ما قبل ثانوي
28%	14	ثانوي
60%	30	جامعي
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة لهم مستوى دراسي جامعي والذي بلغ عددهم 30 موظف بنسبة 60%، ويليهم مستوى ثانوي والذي قدر عددهم 17 فرد بنسبة 28%، وفي الأخير مستوى ما قبل الثانوي ب 06 أفراد وبنسبة قدرت ب 12%.

إن البيانات المتحصل عليها من خلال الجدول يعتبر مؤشر على أن هذه المؤسسة تعتمد على الأفراد أصحاب الكفاءات العلمية بنسبة كبيرة، من أجل التسيير الجيد والارتقاء بالمستوى العام للمؤسسة.

الجدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	%النسبة المئوية
إطار مسير	13	26%
موظف عادي	37	74%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه أن الوظيفة الغالبة هي من الموظفين العاديين والتي قدرت ب 37 مفردة أي بنسبة 74%، أما عن وظيفة إطار سامي فقد قدرت ب 13 مفردة أي بنسبة 26%، وهاتين النسبتين معقولتين على إعتبار أن الإطار المسير يكون في معظم الأحوال رئيساً لعدد من العمال والموظفين.

الجدول رقم 05 : يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الأقدمية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	11	22%
من 06-10 سنوات	29	58%
من 11-15 سنة	06	12%
من 16 سنة فما أكثر	04	08%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة وتمثل 29 مفردة والتي قدرت نسبتها ب 58% أن أقدميتهم في العمل تنحصر ما بين 6 إلى 10 سنوات تليها، الفئة أقل من 05 سنوات وتمثلها 11 مفردة أي بنسبة 22%، بعدها تأتي الفئة التي تضم الموظفين الذين تنحصر أقدميتهم في العمل ما بين 11 إلى 15 سنة وتمثلها 06 مفردات أي بنسبة 12%، أما البقية فقد تجاوزت أقدميتهم في العمل من 16 فما أكثر بنسبة 8% .

وتدل كافة هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة على الأقدمية في العمل من جهة، كما تدل من جهة أخرى على أن إرتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 06 إلى 10 سنوات، على إدراك المؤسسة لأهمية تجديد طاقاتها البشرية وتزويد العمال ذوي الخبرات العالية بالتكنولوجيا الحديثة، وذلك بدمج الإطارات الجامعية من الشباب بالمؤسسة، والاستعانة باليد العاملة الجديدة ودمجها بخبرات العمال ذوي الأقدمية والخبرة العالية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الجيد بها

المحور الثاني : فاعلية التكوين بمؤسسة التطهير بالوادي

الجدول رقم 06 : يبين إن كانت تتم دورات تكوينية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة يصرحون بأن المؤسسة تتم فيها دورات تكوينية وذلك بما نسبته 82% من مجموع أفراد العينة، مما يؤكد بأن المؤسسة تعمل على تحقيق ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الموارد البشرية، كما يتبين أن المؤسسة تهتم بالتكوين كعنصر مهم وأساسي في تنمية الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل وفعال لهم.

الجدول رقم 07: يبين إذا كان التكوين يساعد على التحكم في الأداء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	68%
لا	16	32%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن مديرية التطهير بالوادي تسعى لتحقيق أفضل فاعلية للموظفين من خلال تقديم أفضل الطرق للتكوين، حيث تبين من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 68% أجابوا بأن التكوين يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي، في مقابل ذلك هناك من يرى العكس وذلك بنسبة 32%.

ومنه نستنتج أن العاملين دائما ما يسعون للتمكن من الدورات التكوينية للاستفادة منها، مما يعطي مقومات فعالة في التحكم بالأداء، حيث تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي تناولت دور التكوين في تحقيق وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين على غرار دراسة كمال طاطاي وبوقطف محمود.

الجدول رقم 08: يبين إن كانت تصمم دورات التكوين على أهداف واضحة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

من خلال ما بينته النتائج الإحصائية أعلاه أن المؤسسة تسعى لتصميم دورات تكوينية على أسس ممنهجة وأهداف واضحة، حيث أجاب 31 موظف بنعم أي بنسبة 62% ليتبين بأن أغلب المبحوثين يرون بأن مؤسساتهم تقوم بدورات تكوينية على أساس الاحتياج المطلوب في المؤسسة، مما يجعلنا نؤكد بأن المؤسسة دائما ما تحاول تصميم إستراتيجيات

واضحة وفق احتياجاتها ومتطلباتها الضرورية تقاديا للخسائر المادية ومضيعة الوقت ،وهو ما يعطي لهم في الأخير تحقيق فعاليتهم وتحسين أفضل لأدائهم.

الجدول رقم 09 :يبين إن كان التكوين قد حقق الأهداف المرجوة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
56%	28	نعم
44%	22	لا
100%	50	المجموع

ما نستنتقه من الجدول أعلاه أن التكوين يحقق الأهداف المرجوة التي بنيت عليها بنسبة قدرت ب 56%، في مقابل ذلك هناك من يرى العكس بأن التكوين لم يحقق الأهداف المرجوة بنسبة قدرت ب 44%، ومنه نستنتج بأن الموظفين ينقسمون بين من يرى أن التكوين قد حقق الأهداف التي سطرت له وبين من يرى عكس ذلك، وهذا ما يستدعي من المؤسسة إعادة الاعتبار لبرامج التكوين بما يوافق تحقيق أهداف الموظفين وتحقيق تحسين أدائهم.

الجدول رقم 10 :يبين إذا كان التوقيت المبرمج للتكوين يتلاءم والظروف الخاصة

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
44%	22	نعم
56%	28	لا
100%	50	المجموع

توضح بيانات المبحوثين من الجدول أعلاه بأن أفراد العينة يرون بأن توقيت دورات التكوين لا تتلاءم مع توقيت عملهم، حيث مثلت ما نسبته 56% في مقابل ذلك هناك من يرى بأن دورات التكوين تتلاءم مع توقيت عملهم بنسبة 44%، لنستنتج بأن هناك تباين خفيف فيما يخص توقيت فترات التكوين المقدمة من طرف المؤسسة للموظفين الذين هم في حاجة لدورات تكوينية، وهو ما يعيد الاعتبار لتوقيت فترات التكوين المقدمة لكي تحقق

الأهداف المرجوة التي بنيت عليه، وكذلك ربح الوقت في تقديم الخدمات وعدم تعطيل شؤون المواطنين.

الجدول رقم 11: يبين تقييم العامل لأدائه بعد عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	% النسبة المئوية
تحسن عمك	39	78%
بقي كما هو	11	22%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة صرحوا بما نسبته 78% أن أداءهم تحسن بعد دورات التكوين، ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها نستنتج أن للدورات التكوينية أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين داخل وظائفهم، ويرجع ذلك إلى دور المؤسسة في الاهتمام بالجانب التكويني وحرصها على تزويد الموظفين بمهارات تتماشى والتقنيات الحديثة التي تطرأ على المؤسسة.

الجدول رقم 12: يبين ما إذا كان التكوين يهيئ الموظف لتحمل مسؤوليات جديدة

الاحتمالات	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

يبين لنا الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الذين صرحوا أن التكوين يمكنهم من تحمل مسؤوليات جديدة 41 موظف بنسبة قدرت بـ 82%، ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن الدورات التكوينية التي خضع لها الموظفين كان لها الدور الإيجابي عليهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات، وبالتالي تغيير طريقة عملهم نحو الأفضل وهو ما يخلق لدى الموظف روح المسؤولية، ومن ثم إبداعه في وظيفته.

المحور الثالث: دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين

الجدول رقم 13: يبين إذا كانت المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة من أجل إكساب الموظفين بمهارات

الاحتمالات	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة توفر برامج تكوين حديثة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لها الدور الكبير و البارز في توفيرها لبرامج تكوين حديثة، وذلك بهدف إكساب العاملين مهارات جديدة من جهة وتحقيق أهدافها المرسومة من جهة أخرى، وغالبا ما تعمل المؤسسة وتسطر لحدوثي العمل برنامج تكويني مخصص وذلك لكسب الوقت فيما بعد في التحكم بالآلات والبرامج، مما يقلل التكلفة الزائدة للمؤسسة وهو ما يرجع بالتأكيد على أداء الموظفين.

الجدول رقم 14: يوضح إذا كان كل تكوين يؤدي إلى تحسين أداء الموظف

الاحتمالات	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن ما نسبته 58% من أفراد العينة صرحوا بأن كل دورات التكوين تؤدي إلى تحسين في أداء الموظفين، بخلاف ما نسبته 42% منهم صرحوا عكس ذلك، وطالما هناك تقارب في النسبتين نستنتج أن هناك مستويات متعددة في التكوين، مما يتحتم على هذه المؤسسة مراجعة برامج التكوين بما يفيد الجميع، فهدف التكوين هو رفع الأداء وتحسين مهارات كل الموظفين.

الجدول رقم 15: يوضح مدى تنوع برامج التكوين المقدمة للمتكون

الاحتمالات	التكرار	%النسبة المئوية
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة من صرح من أفراد العينة بأن برامج التكوين متنوعة كانت 54% ومن صرح عكس ذلك كانت نسبته 46%، ونستنتج من هذه النسب أن هناك بعض التنوع في برامج التكوين المقدمة للمتكون أي أن عملية التكوين متغيرة وليست جامدة، إذ يجب أن تتصف بالتجدد فالموظف الذي يتلقى التكوين هو نفسه عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه، وكذا في مهاراته ورغباته، كما أن تنوع برامج التكوين تجعل من المتكولين أكثر إماما وإحاطة بالسياسة العامة للمؤسسة، ومنه تحسين وتطوير الأداء وضمان بقاء استمرارية المؤسسة وتطورها.

الجدول رقم 16: يوضح ما إذا كانت البرامج التكوينية التي شارك فيها العمال موافقة وحاجاتهم التكوينية

الاحتمالات	التكرار	%النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

من خلال ما لاحظناه في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة وبنسبة عالية جدا قدرت ب 82%، ترى بأن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها كانت موافقة مع حاجاتهم التكوينية وحققوا الهدف المرجو وهو تحسين أدائهم، وقد يرجع ذلك إلى أن البرامج التكوينية قد حققت هدفها، وهذا وإن دل فإنما يدل على أن برامج التكوين معدة بما يوافق ومتطلبات

التكوين لدى موظفي هذه المؤسسة، وبما يواكب تطلعاتهم في تحسين مستواهم وترقيتهم في الوظيفة.

الجدول رقم 17: يوضح الأسلوب التكويني الذي يفضله المتكويين في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	% النسبة المئوية
محاضرات	15	30
ندوات	10	20%
ورشات	25	50%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال استجابات المبحوثين في الجدول أعلاه بأن نصف أفراد العينة بنسبة 50%، يفضلون الورشات التكوينية في حين ما نسبته 30% من المبحوثين تفضل المحاضرة، وفي مقابل ذلك فضل ما نسبته 20% أسلوب الندوات.

وربما يفضل الموظفون أسلوب الورشات لما له من دور فعال في إفادتهم بالمعلومات التي يتلقونها، باعتباره أكثر حيوية ويساعد على اكتساب المهارات والأساليب المختلفة التي تؤتي ثمارها بشكل أسرع وفي وقت أقل، وفي نفس الوقت يتيح لهم النزول إلى الميدان والمشاركة والممارسة الفعلية لتلك البرامج والآليات الحديثة الخاصة بالمؤسسة.

الجدول رقم 18: يبين إذا كانت المواضيع المبرمجة في التكوين ملائمة من حيث حداثة المعلومات

الاحتمالات	التكرار	%النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن غالبية أفراد العينة يصرحون بأن البرامج التكوينية المقدمة لهم من طرف المؤسسة تتلاءم وحداثة المعلومات بنسبة قدرت ب 74%، في حين أجاب ما نسبته 26% عكس ذلك وكانت لهم نظرة سلبية على ذلك.

ومن خلال ذلك يتبين بأن المبحوثين لهم دراية ووعي بوظائفهم وما يطرأ عليها من تغييرات وتحديثات، وذلك أن المؤسسة تعمل على إجراء تحديث مستمر للبرامج والمعلومات والأساليب في برامج التكوين لمواكبة التطورات والتغيرات التي تمس الوظائف والموظفين، وهذا التحديث المستمر سيرجع على المؤسسة من حيث التطور في الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق الأهداف المرجوة.

المحور الرابع: دور المكون في تطوير قدرات العاملين

الجدول رقم 19: جدول يبين أين تتم عملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	%النسبة المئوية
داخل المؤسسة	15	30%
خارج المؤسسة	35	70%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول رقم 19 بأن غالبية المبحوثين وبنسبة 70% أجابوا بأن التكوين يتم من طرف مكونين من خارج المؤسسة، أما باقي المبحوثين والتي وصلت نسبتهم إلى 30% أجابوا بأن التكوين يكون من داخل المؤسسة.

ونظرا لأن النسبة الأغلب يتم تكوينها خارج المؤسسة، فربما يرجع ذلك لمتطلبات عمل هذه المؤسسة، فهي مؤسسة يقوم نشاطها على العمل الفني العالي الذي يتطلب تكويننا عاليا في التخصص ،لذا يستوجب التكوين في بعض الحالات إلى خارج المؤسسة.

الجدول رقم 20: يوضح قدرة المكونين على تقديم محتوى تكويني جيد

الاحتمالات	التكرار	%النسبة المئوية
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

نستنبط من الجدول أعلاه بأن أكثر أفراد العينة وبما نسبته 54% يؤكدون أن المكونين لهم قدرة على تقديم محتوى جيد في التكوين، بخلاف ما نسبته 46% منهم صرحوا عكس ذلك.

مما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تقوم باختيار موفق للمكونين، حتى يقدموا محتويات جيدة وبأساليب تتناسب مع مستويات الأفراد الذين اختيروا لعملية التكوين، وكل هذا يحقق فائدة للمكونين ويحقق أهداف التكوين.

الجدول رقم 21: يوضح مدى متابعة المكونين لتحقيق أهداف العملية التكوينية

الاحتمالات	التكرار	%النسبة المئوية
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

هذا الجدول يبين أن أغلب المبحوثين وبنسبة 56% أكدوا أن المكونين لا يتابعون ما إذا تحققت الأهداف المسطرة للعملية التكوينية، ونسبة 44% منهم يؤكد أنهم يتابعون هذه العملية.

لنستنتج أن المكونين ليسوا هم المسؤولين على تصميم العملية التكوينية، وبالتالي فتحقيق الأهداف المرجوة من التكوين ليست مؤكدة بالنسبة لجميع المتكونين بحكم عدم وجود من يتابع تلك البرامج التكوينية التي قدمت سلفاً لهم، مما يتعين على المسؤولين عن عملية التكوين تنظيم الاحتياجات التكوينية بما يتماشى مع المكونين والمتكونين، لتسهيل متابعة تحقيق أهداف العملية التكوينية.

وربما هذا راجع إلى أن أغلب مفردات هذه العينة صرحوا في الجدول رقم 19 بأن عملية التكوين تتم خارج المؤسسة.

الجدول رقم 22: يبين ما إذا كان المكون ملم بمواضيع البرنامج التكويني

الاحتمالات	التكرار	% النسبة المئوية
نعم	42	84%
لا	08	16%
المجموع	50	100%

بحسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن المكونين ملمين بمواضيع البرامج التكوينية، وهذا ما يجعلنا نستنتج أن اختيار هذه المؤسسة للطاقم التكويني موفق بدرجة كبيرة، ويعد في صالح هذه المؤسسة وفي صالح موظفيها لأنه يؤدي لتحقيق أهداف العملية التكوينية.

الجدول رقم 23: يبين إذا كان للمكون قدرة على التفاعل مع المتكونين

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

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن ما نسبته 80% من أفراد العينة صرحوا بأن أفراد الطاقم التكويني له القدرة على التفاعل مع المتكونين، ومن ثم نستنتج حسن اختيار المكون

من طرف المؤسسة، فتفاعل المكونين مع المتكونين يحقق نتائج إيجابية لدى المتكون، حيث هذا الأخير يمكنه التفاعل من اكتساب أكبر للمعلومات وأخذ كل المعطيات الخاصة بالبرنامج التكويني، ومن ثم يتحقق الهدف من عملية التكوين.

2. مناقشة وتفسير نتائج البيانات:

إن الهدف الأول والأساسي من إجراء دراستنا هو معرفة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ولإبراز ذلك تركز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين بالديوان الوطني للتطهير بالوادي. وللتحقق والبرهنة على مدى صدق أو خطأ الفرضية وضعنا ثلاث فرضيات جزئية، والتي حاولنا اختبارها ميدانيا، وقد كشفت الدراسة الميدانية على عدد من النتائج التي تجيبنا على ذلك:

❖ نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

وقد نصت الفرضية الأولى للدراسة على: هناك فاعلية في تكوين موظفي مؤسسة التطهير بالوادي وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول، وحسب آراء المبحوثين فإن: ما مثلته الجداول (06-07-08-10-11-12)، فقد تحققت الفرضية، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على تحقيق ومواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الموارد البشرية، كما يتبين أن المؤسسة تهتم بالتكوين كعنصر مهم وأساسي في تنمية الموارد البشرية لتحقيق أداء أفضل وفعال لهم، كما يتأكد بأن العاملين دائما ما يسعون لتمكن من الدورات التكوينية للاستفادة منها، مما يعطي مقومات فعالة للتحكم في الأداء، وكذلك يحسن من الأداء داخل وظائفهم، ويرجع ذلك إلى دور المؤسسة في الاهتمام بالجانب التكويني وحرصها على تزويد العاملين بمهارات تتماشى والتقنيات الحديثة التي تطرأ على المؤسسة.

❖ نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

وقد نصت الفرضية الثالثة للدراسة على تأثير برامج التكوين في تحسين أداء العاملين، وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول (13-14-15-16-17-18)، وحسب آراء المبحوثين يتبين بأن للمؤسسة لها الدور البارز في توفيرها لبرامج تكوين حديثة،

وذلك بهدف إكساب العاملين بمهارات جديدة من جهة وتحقيق أهدافها المرسومة من جهة أخرى، وغالبا ما تعمل المؤسسة وتسطر لحدِيثِي العمل برنامج تكويني مخصص، وكذلك لريح الوقت والتكاليف المادية فيما بعد، كما أن تنوع البرامج التكوينية تجعل من المتكويين أكثر الماما وإحاطة بالسياسة العامة للمؤسسة، ومنه تحسين وتطوير الأداء وضمن استمرارية المؤسسة وبقائها، ومنه تحقق الفرضية الثانية.

❖ نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

وقد نصت الفرضية الثانية للدراسة على: تأثير المكون في تطوير قدرات وسلوك العمال. وبناءً على البيانات التي تضمنتها الجداول (19-20-22-23)، وبحسب استجابات المبحوثين الذين أكدوا وجود علاقة للمكون في التأثير على سلوك العاملين، وكذلك تبين بأن اختيار المؤسسة للطاقت التكوينية موفق ويعد في صالح عمال وموظفي هذه المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف العملية التكوينية على اعتبار أن المكون له دراية كافية بكل البرامج التكوينية، وهو ما ينعكس بالإيجاب على المتكويين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، ومنه يعزز فرضية أن اختيار المكون يساعد على تفاعل العاملين به وهو ما يحقق نتائج ايجابية لديه، ويمكنه من اكتساب أكثر للمعلومات وأخذ كل المعطيات الخاصة بالبرنامج التكويني ومن ثم يتحقق الهدف من عملية التكوين، وبالتالي تحقق الفرضية الثانية.

❖ نتائج الفرضية العامة:

بعد استخلاص النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على الفرضيات، يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة يمكن من خلالها تلخيص نتائج الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة:

- أهمية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- الدور الفعال لتنوع البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.
- يعتبر اختيار المكون من أهم العوامل التي تساعد على تفاعل وتماسك العاملين داخل المؤسسة.

تحققت ثلاث فرضيات وبالتالي تحققت الفرضية العامة وهذا شيء منطقي جدا.

خلاصة الفصل

بعد الانتهاء من الجانب الميدانية، وبعد تحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الثلاثة، والتي بدورها عبرت منطقيا عن صدق الفرضية الرئيسية بأن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين، ومن خلال هذه النتائج استنتجنا بأن مديرية الديوان الوطني للتطهير بالوادي، تعتمد بشكل كبير على التكوين لتحسين أداء عاملها، وتحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين، من خلال البرمجة الجيدة لمواضيع التكوين، والإختيار الأمثل للمكونين.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، يمكننا القول بأن عملية التكوين اليوم أصبحت عاملا أساسيا لا بد من الاهتمام به وتخصيص ميزانية كافية له بغية الاستثمار في هذا المجال، فتكوين الموارد البشرية يعتبر استثمارا على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنه، باعتباره عنصرا حساسا وفعالا في الرفع من أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء، فكل الدراسات التي أجريت بخصوص التكوين أثبتت مدى أهميته وفعاليتها، حيث أثبت العديد من الدراسات على هذا الدور، ولذا أصبح مستوجب على المؤسسات اليوم أن تهتم بعملية التكوين وأن تعطيه القيمة الفعلية و تضعه على رأس إهتماماتها، بحكم أنه من عوامل تحسين الأداء ومحركا رئيسيا لها، كما أن المؤسسات اليوم وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها، لا بد عليها من إعادة تكوين عمالها من أجل رسكلتهم ومن ثم تأقلمهم وتكيفهم على استخدام الوسائل الحديثة، وبالتالي تقوم بتأهيلهم رغبة منها في تحسين نوعية أداء العاملين لديها .

ومن خلال ما أستخلصناه في مجريات هذا البحث، تم التوصل إلى وجوب الاهتمام بعامل التكوين، لأن له دور هام في تحسين أداء العاملين ، كما توصلنا إلى أنه لا بد من الإهتمام ببرامج التكوين، عن طريق برمجة المواضيع الخاصة بالبرامج التكوينية بطريقة دقيقة وهادفة، لأن هذه البرامج لها دور في تحسين أداء العاملين، ولقد تبين من خلال هذا البحث أيضا بأن المكونون يلعبون دورا هاما في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم.

وبالرغم من وجود الكثير ممن ينادي بتفعيل دور التكوين بالنسبة للعاملين، إلا أن العديد من المؤسسات الجزائرية مازالت لم تعطي الإهتمام الكافي لموضوع التكوين، بل البعض ينظر له نظرة قصيرة المدى.

وفي الأخير رغم النقائص التي احتوتها دراستنا، إلا أننا نأمل أنها قد أمت بالموضوع، ونكون قد أسهمنا ولو بجزء بسيط في عملية البحث العلمي، وقد تكون نهاية دراستنا بداية دراسة لزملاء آخرين قد يقدمون الجديد والمفيد أو يكملون النقائص الموجودة في دراستنا.

المقترحات

المقترحات

بناء على الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها، حاولنا تقديم إقتراحات يمكن أن تفيد المؤسسة الجزائرية بصفة عامة ومديرية التطهير بالوادي بصفة خاصة حول موضوع التكوين، وهي كما يلي:

- على المؤسسات الجزائرية التكثيف من الدورات التكوينية للوصول لأفضل النتائج و تحقيق الأهداف المسطرة.
- توفير برامج تكوين حديثة ومدروسة بشكل جيد.
- برمجة دورات تكوينية وفق الإحتياجات التكوينية للعمال وفي مجال تخصصهم، لتكون نتائجها إيجابية على المؤسسة.
- ألا تكون هذه الدورات ظرفية، بل يجب أن تكون وفق إستراتيجية مدروسة.
- تحسيس العاملين بجدوى التكوين وأهميته في مساره المهنى ومردوده عليهم وعلى المؤسسة.

قائمة المصادر

و المراجع

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سويو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة، والنشر، ط1، العظمة، الجزائر، 2013 .
2. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998
5. بلقاسم سلاطينية، الجيلاني حسان، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
6. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص125.
8. حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، 1976.
9. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008
10. زاكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989
11. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.

12. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الاسكندرية، مصر، 2002.
13. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008
14. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، ط3، 1985
15. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
16. عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
17. محمد جمال الكنافي، الاستثمار في الموارد البشرية، ط1 ،الدار الثقافية للنش، القاهرة، مصر، 2007.
18. محمد جمال برعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973.
19. محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، 1983.
20. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية، 1999.
21. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر
22. محمد مسلم، مدخل إلى علم النفس العمل، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2007.
23. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
24. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990
25. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشوف، سعيد سبعون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.

26. ناصر دادبي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، ب ط، الجزائر، 2004،
27. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ب ط، الجزائر، 2011.
28. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011
- الرسائل و الأطروحات:
29. عمار بن عشي، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية للكوابل الكهربائية_ بسكرة_ ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005/2006.
30. كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002.
31. صليح شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر، 2010/2009
32. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007/2006.
33. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية بفلسطين من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2010.

34. زكية عقري، نمط الإشراف وعلاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2003/2002

35. سامية جبارة، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2008/2007

36. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

المجلات:

37. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2013

38. علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009.

الوثائق:

39. وثائق خاصة بمديرية التطهير بالوادي، تم الاطلاع عليها بتاريخ 2018/04/29.

مراجع باللغة الأجنبية:

40. MAIGNANT.ALAIN , Manager le formation 4eme édition actualisée et enrichie.

41. Johnson, determining training needs, TD Hamad new York, 1976.

42. Jean – marie DE KETELE, guide de formateur , Brixelles Book 1988 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



موضوع البحث:

التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين - الوادي -

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص علم اجتماع التربية بعنوان "التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين اهتمامكم وتعاونكم، والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة، والإجابة عن كل الأسئلة بموضوعية. علما أن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، و كلنا ثقة في دقة إجاباتكم حول عبارات الاستبيان.

الموسم الجامعي: 2017/2018

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن : من 20-29 سنة من 30-39 سنة
من 40-49 سنة من 50 سنة فما أكثر
- 3- المستوى الدراسي: ما قبل ثانوي ثانوي جامعي
- 4- نوع الوظيفة : إطار مسير موظف عادي
- 5- سنوات الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 6_10 سنوات
من 11_15 سنة من 16 سنة فما أكثر

المحور الأول: فاعلية التكوين بمؤسسة التطهير بالوادي

- 6- هل تتم دورات تكوينية خاصة بكم من طرف المؤسسة ؟ نعم لا
- 7- هل يساعدك التكوين على التحكم في أداء عملك ؟ نعم لا
- 8- هل تصمم دورات التكوين على أهداف واضحة؟ نعم لا
- 9- في تصورك هل حققت عملية التكوين الأهداف المرجوة؟ نعم لا
- 10- هل يتلاءم التوقيت المبرمج لتكوين لظروفك الخاصة؟ نعم لا
- 11- ما هو تقييمك لعملك بعد التكوين؟ تحسن عملك بقي كما هو
- 12- هل تعتقد أن التكوين يهيئك لتحمل مسؤوليات جديدة؟ نعم لا

المحور الثاني: دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين

- 13- هل توفر المؤسسة برامج تكوين حديثة من أجل إكسابكم مهارات جديدة؟ نعم لا
- 14- هل تعتقد أن كل تكوين يؤدي إلى تحسين أدائك؟ نعم لا
- 15- هل هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة لكم؟ نعم لا
- 16- هل البرامج التي شاركت فيها كانت موافقة وحاجاتك التكوينية؟ نعم لا

- 17- ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله؟ محاضرات ندوات ورشات
- 18- هل ترى أن المواضيع المبرمجة في العملية التكوينية كانت ملائمة من حيث حداثة المعلومات؟
نعم لا

المحور الثالث: دور المكون في تطوير أداء العاملين

- 19- هل تتم عملية التكوين من طرف مكوئين؟ من داخل المؤسسة من خارج المؤسسة
- 20- هل المكوئين قادرين على تقديم محتوى تكويني جيد؟: نعم لا
- 21- هل المكوئين هم أنفسهم المسؤولون على متابعة تحقيق أهداف العملية التكوينية؟
نعم لا
- 22- هل ترى أن المكون ملم بمواضيع البرنامج التكويني؟ نعم لا
- 23- هل ترى ان المكون له القدرة على التفاعل مع المتكوئين؟ نعم لا

شكرا لتعاونكم

