



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد - وهران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

دور التكوين في رفع الأداء المهني لدى عمال
شركة سوناطراك مركب GP1Z

تحت اشراف الأستاذة:

أ. زريبي أحلام

من إعداد الطلبة:

صابري كوثر

عصمان أحلام

السنة الجامعية 2023-2024

كلمة شكر

في البداية نشكر المولى عز وجل والذي وفقنا في إتمام هذه الدراسة تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

ثم نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في انجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الدكتورة "زويبي أعلام" التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها من خلال متابعتها لعملنا خطوة بخطوة وبكل جدية وتفاني.

كما نتوجه بشكر لجميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية عامة وتخصص علم النفس عمل وتنظيم خاصة.

كذلك نشكر من ساعدنا في إتمام هذه الدراسة الميدانية في شركة سونا طراك مركبة ببطيوة وهران. GPI.Z

وبالأخص الإطار "طاهر شيخ قادة" والإطار "عصمان زكريا" اللذان لم يبذرا جهدنا بالجانب التطبيقي لعملنا.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من اشترط الله مرضاته برضاهم
إلى أول شعاع نور أضاء لي درج حياتي إلى أغلى دموع سالت من أجلي إلى من وقعت عليها أول
نظرة في حياتي إلى التي لم أجد كلمة توفيقا حقما سوى كلمة "أمي"
وكان لي درج الأمان أحتمي به إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان،
والذي تحمل عبء الحياة لأجلي، إلى القلب الكبير "أبي"
إلى "أسماء طبري" أختي وصديقتي وإلى أحفاد العائلة "أسامة" و "ريان حذيفة".
إلى كل إخوتي وكل عائلتي وأحبائي
إلى أستاذتي المؤطرة "الدكتورة زريبي أحلام" التي لم تبخل علي بالعلم والعطاء.
وشكر خاص لصديقتي وزميلتي عصمان أحلام
والى كل الأسرة الجامعية.

طبري كوثر

الإهداء

الحمد لله حبا شكرا وامتنانا على البدء والختام.

وبكل حبه اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب فخري واعتزازي: والدي

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسملت لي الشدائد بدعائها،

سر قوتي ونجاي جنتي: والدتي

الى من ساندني بكل حبه عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زارعا الثقة

والإصرار بداخلي، فكان خير معين: نونو

الى من تحلته بالأداء وتميزته بالوفاء والعطاء رفيقتي في المشوار: صديقتي (صابري كوثر)

وأیضا وفاء وتقدير واعتراف مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المخلصة لم تالوا جاهدة

في مساعدتنا في مجال البحث العلمي الأستاذة الفاضلة: زريبي أحلام التي لم تبخل على بالعلم

والعطاء.

وأخيرا الشكر موصول لنفسي على الصبر والعزيمة والإصرار ها أنا اليوم أختتم كل ما مررت فيه بفخر

ونجاح، الحمد لله من قبل وبعد راجيه من الله تعالى أن ينفعني بما علمني فاللهم دروبه تليق

بعطائنا ووصول يليق بجهدنا.

محسان أحلام

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على مدى تأثير التكوين على رفع الأداء المهني بشركة سوناطراك لولاية وهران.

حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملا من شركة سوناطراك، اختيروا بطريقة عشوائية.

وتم تطبيق عليهم أداتين وهي: استبيان التكوين المعد من طرف: (بن جبار، 2018). والمتكون من 29 فقرة حيث اشتمل على أربعة أبعاد: بعد مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال، بعد الرضا عن كفاءة المكونين، بعد مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية، وبعد مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية. كما تم استخدام استبيان الأداء المهني المعد من طرف: (زربي، 2018) المتكون من 27 فقرة والذي احتوى على بعدين والمتمثلين في: بعد نواتج الأداء، بعد سلوك الأداء. وتم التأكد من صدق وثبات الأداتين بطرق مختلفة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- نتوقع ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.
- نتوقع تأثير التكوين على الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	ب
الاهداء	ج
ملخص الدراسة	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ك

الفصل الأول: تقديم الدراسة

مقدمة	1
1. إشكالية الدراسة	3
2. فرضيات الدراسة	4
3. أهمية الدراسة	4
4. أهداف الدراسة	5
5. دواعي اختيار البحث	5
6. التعاريف الإجرائية	5

الفصل الثاني: التكوين

تمهيد	8
1. مفهوم التكوين	8
2. الجانب القانوني للتكوين	9
3. أهمية التكوين	10
4. أنواع التكوين	12
5. أدوات وأساليب التكوين	15
6. خطوات العملية لعملية التكوين	17
خلاصة	19

الفصل الثالث: الأداء المهني

تمهيد	21
1. مفاهيم الأداء	21

22	2. محددات وأبعاد الأداء
24	3. مفهوم تقييم الأداء
25	4. أهداف تقييم الأداء
27	5. أهمية تقييم الأداء
29	6. خطوات تقييم الأداء
32	7. الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين
34	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

37	تمهيد
37	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
37	1. أهمية الدراسة الاستطلاعية
37	2. مكان وزمان اجراء الدراسة الاستطلاعية
37	3. تعريف سونطراك ومركب GP1Z
38	4. عينة الدراسة الاستطلاعية
39	5. أدوات الدراسة الاستطلاعية
41	6. الخصائص السيكمترية لأدوات القياس
42	ثانياً: الدراسة الأساسية
42	1. مدة الدراسة الأساسية
43	2. المجال الجغرافي للدراسة الأساسية
43	3. منهج الدراسة الأساسية
43	4. عينة الدراسة الأساسية
43	5. مواصفات العينة الدراسية
45	6. أدوات الدراسة الأساسية
45	7. أساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

47	تمهيد
47	1. عرض وتفسير نتائج الفرضيات
47	1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها

47 عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها	1.2
49 مناقشة النتائج	2
49 مناقشة نتائج الفرضية الأولى	2.1
49 مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2.2
51 المناقشة العامة	3
52 الخاتمة	4
53 قائمة المراجع	5
56 الملاحق	6

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين ثمانية أبعاد سلوكية لأداء العمل	25
02	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	50
03	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	50
04	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	50
05	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	51
06	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	51
07	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني	51
08	يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس للتكوين	52
09	يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس للأداء المهني	53
10	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس التكوين	53
11	يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد التكوين	54
12	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد و المجموع الكلي لمقياس الأداء المهني	55
13	يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداء المهني	55
14	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	57
15	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	57
16	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	57
17	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية	58
18	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	58
19	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني	58
20	يبين معادلة الإنحدار لمتغيرات الدراسة	61
21	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة و المتوسط الفرضي لمقياس الأداء المهني	63

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	مخطط توضيحي لخطة تكوينية سليمة	01
28	الهدف من تقييم الأداء	02
29	الهدف من تقييم الأداء	03
32	يوضح أهمية الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء والمؤسسة ككل	04
34	خطوات عملية تقييم الأداء	05
35	دورة عملية تقييم الأداء	06
37	نموذج يبين المعايير (العوامل) التي تقيم	07
60	الرسم الخطي لمعادلة الانحدار	08

مقدمة:

إن تطور المؤسسة عبر التاريخ ساهم في تطور جميع المجالات من صناعة وتجارة وزراعة حتى أنه لامس الجانب الاقتصادي والذي يعتبر الركيزة الأساسية في عدة شعوب وبلدان.

وتعتبر الجزائر أحد البلدان التي تسعى لتنمية وتطوير مؤسساتها وذلك لمواكبة الدول المتقدمة، كما يعد التكوين وسيلة أساسية للتطوير، فتكوين الموارد البشرية يرفع من كفاءات العامل وبذلك ترتفع إنتاجيته وهنا تكمن الإضافة للمؤسسة.

إن التكوين يعتبر أحد أهم الوسائل الفعالة للتغيير نحو الأفضل والذي يعتبر أحد أهم مواضيع علم النفس العمل والتنظيم لقدرته الهائلة على التأثير إيجابا على أداء العمال في عملهم حيث أن الأداء يختلف من شخص الى آخر باختلاف خبراته وميوله وتكويناته القاعدية وحتى المستمرة التي تكون بعد الشروع في العمل قصد تنوير العامل بالتكنولوجيا الجديدة أو تذكيره بطرق العمل الصحيحة.

ومن جهة أخرى فإن العامل النفسي يلعب دورا هاما في العمل حيث أن أداء العامل مرتبط بنفسيته وشعوره أثناء أداءه لواجباته، ومن بين التكوينات الفعالة نذكر التكوينات التحسيسية التي تشعر العامل بأريحية اتجاه عمله ورئيسه وحتى محيط العمل الخاص به أو بيئته من زملاء وأدوات مساعدة ومسهلة للعمل ولتفادي المشاكل والصراعات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث عن دور التكوين في رفع الأداء المهني، حيث تطرقت الباحثتان إلى خمس فصول وخاتمة وهي مقسمة كالتالي:

الفصل الأول: وهو تقديم البحث احتوى على مقدمة إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة والتعاريف الإجرائية.

الفصل الثاني: وهو التعريف بالتكوين، الجانب القانوني لعملية التكوين، أهمية التكوين، أهداف التكوين، أنواع التكوين، مكونات التكوين، الخطوات العلمية لعملية التكوين.

الفصل الثالث: خصص للأداء المهني واشتمل على العناصر التالية: مفاهيم الأداء، محددات والأبعاد الأداء المهني، مفهوم تقييم الأداء، أهمية وأهداف تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية، وقسم إلى جزئين، احتوى الجزء الأول على الدراسة الاستطلاعية وفيها تم التطرق إلى أهميتها مكان وزمان إجرائها، موافقات عينة الدراسة الاستطلاعية، أدواتها والتأكد من دقتها وثباتها، أما الجزء الثاني شمل الدراسة الأساسية، أهدافها منهجها، كذلك موافقات العينة والأدوات المستخدمة ثم أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: خصص لعرض النتائج ومناقشتها.

1. الإشكالية:

في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمة في السنوات الأخيرة من تكنولوجيا وآلات حديثة ورقمنه، تسعى المنظمة في الوقت الراهن إلى مواكبة هذه التطورات من أجل تحسين إنتاجيتها وذلك من خلال تحسين كفاءة المورد البشري.

ويعد التكوين وسيلة لزيادة مهارات وكفاءات الموارد البشرية ورفعها، وذلك سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة، أما على مستوى الفرد يساهم التكوين في رفع دافعية العامل، وهذا ما أكدته دراسة زربي أحلام (2018) التي هدفت إلى معرفة علاقة الفاعلية الذاتية بالأداء المهني التي توصلت إلى أن الأداء المهني عند عمال شركة سوناطراك مرتفع وكذلك دراسة بواب رضوان (2015) التي هدفت إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى الأداء.

إن التكوين له عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاج أو في جودة العمل المقدم وبالتالي فإن عدم توفر أو نقص أداء الموارد البشرية المؤهلة القادرة على مواجهة التحديات في البيئة الخارجية سيؤدي ذلك إلى ضعف المؤسسة وتدهورها وهذا ما توصلت إليه دراسة حجازي محمد حافظ (2013) التي هدفت إلى معرفة الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية حيث أكدت أن مستوى جودة الأداء منخفض.

كما يعتبر الأداء المهني جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام ومن خلال رأي الباحث بوقطف محمود (2015) في دراسته التي هدفت إلى معرفة أهمية التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين والتي توصلت إلى أن التكوين يساهم في رفع أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

ومن جهة رأي الباحثة زقندري حورية (2016) والتي هدفت إلى معرفة دور التكوين في رفع أداء المنظمة والتي توصلت من خلال بحثها أن التكوين لا بد منه على طول حياة المؤسسة حيث أنه من دون التكوين المؤسسة لن ترتقي ولن تتطور وبالتالي فإن أداء العامل لن يرتفع إلا بفاعلية التكوين.

وحسب رأي عمر بلخير جواد (2014) التي هدفت الى معرفة أثر التكوين على أداء العمال و معرفة مستواه في المؤسسة الاقتصادية والذي توكلت الى أن مستوى الأداء المهني مرتفع كما أن التكوين يساهم في التأثير على الأداء المهني .

و من خلال رأي خميلي فريد (2014) في دراسته التي هدفت الى معرفة أهمية تكوين الموارد البشرية و أثرها على الأداء المهني و التي توكلت الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التكوين و الموارد البشرية و تأثير التكوين على أداء العمال المهني.

كما أشارت دراسة ذهيبية سيد علي (2016) التي اكدت في دراستها أن أهمية التكوين في المؤسسة تكمن في تحسين أداء العمال المهني وذلك لقدرة التكوين على التأثير العالي في أداء العمال بصفة ايجابية. من خلال دراسة فضيلة بن طاهر(2021) التي هدفت الى معرفة العلاقة بين التكوين و الأداء الوظيفي لدى مؤسسة الأرشيف الوطني الى أن التكوين يؤثر في الأداء بصفة مباشرة.

وعليه ارتقمنا أن نطرح التساؤل التالي:

- ما مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z؟
- ما مدى مساهمة التكوين في التنبؤ بالأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z؟

2. الفرضيات:

- نتوقع ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.
- يساهم التكوين في رفع الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في الوقوف على دور التكوين في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء العاملين من اجل تطوير وتحقيق أهداف هاته المؤسسة:

- أهمية موضوع الأداء وهو موضوع جد مهم وجد مفيد للمنظمات ككل.
- تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تجمع بين التكوين والأداء المهني.

- إن التوصل إلى معرفة مستوى الأداء المهني في هذه المؤسسة يعطينا نظرة شاملة وعلمية عن مدى نجاح التكوين على العمال.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين في رفع الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك.

5. دواعي اختيار البحث:

- أسباب ذاتية:
- الميل الطبيعي والإحساس بالمشكل لتحديد مدى مساهمة التكوين في رفع الأداء المهني.
- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا وموضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها إثراء معارفنا وتمرننا على التحكم في أدوات وأساليب المنهجية العلمية.
- كذلك يندرج موضوع التكوين والأداء المهني ضمن التخصص ويعتبر من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة ومحاولة تقديم بعض المفاهيم عن التكوين والأداء المهني.
- إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكتملة.
- أسباب الموضوعية: يعتبر المورد البشري أثمن عنصر في المنظمات ولهذا فمسؤولية تكوين الأفراد وتنميتهم أمر حساس ولا بد منه وذلك لمساعدة الأفراد في تحسين أداءهم من أجل تحقيق الأهداف، ولهذا اخترنا هذا الموضوع من أجل معرفة نوع التكوين الموجود بهذه المؤسسة وكذلك للاطلاع على مستوى الأداء المهني ومعرفة العلاقة التكوين والأداء المهني.

6. التعاريف الاجرائية:

- التكوين: هو عملية تغيير مستمر نحو الأفضل على مستوى قدرات الفرد المهنية وكفاءاته داخل المؤسسة، والمتمثلة في: مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال، الرضا عن كفاءة المكونين، مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية، مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية.
- مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمال: هو التأثير بين التكوين ومصالح العمال الشخصية.
- الرضا عن كفاءة المكونين: نقصد به شعور الفرد اتجاه الشخص الذي يقوم بتكوينه.

- مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية: نقصد به الإضافة التي يزيد بها التكوين لمواكبة التطورات التكنولوجية.
- مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية: أي الإضافة التي يقوم بها لتكوين بالنسبة للعلاقات بين العمال.
- الأداء المهني: وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على مجموع أبعاد استبيان الأداء المهني المطبق في هذه الدراسة والمتمثلة في نواتج الأداء، سلوك الأداء.
- نواتج الأداء: تتمثل النتيجة الفعلية للأداء من حيث جودة الأداء وكميته، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد نواتج الأداء لاستبيان الأداء المهني المطبق في هذه الدراسة.
- سلوك الأداء: يتمثل في قدرة على إدارة الاجتماعات، معالجة شكاوي العمال، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة سوناطراك على بعد سلوك الأداء لاستبيان الأداء المهني المطبق في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

التكوين

تمهيد:

يعتبر التكوين هو أحد أهم مهام مديرية الموارد البشرية باعتباره وسيلة للزيادة والتطوير بالنسبة للمؤسسة، كما أنه يقدم إضافة فعالة للفرد ويتم ذلك وفق مراحل مدروسة وتخطيط مستمر وشروط تتوافق مع القانون والمشرع الجزائري، أيضا فإنه يتم التعامل مع هذه العملية بحذر لتأثيرها القوي على المورد البشري والذي بدوره يآثر في المؤسسة فالتكوين الجيد و الصحيح يعطي دفعة إيجابية لها من ناحية الإنتاج وحتى أنه بمرور الوقت تطبع على المؤسسة سمعة جيدة وتزداد بفضلها رغبة الكفاءات في الانضمام الى هذه المؤسسة دون غيرها وكل هذا راجع الى التسيير الجيد من طرف مديرية الموارد البشرية وذلك حسب نوعية التكوين المعمول به في المؤسسة .

1. مفهوم التكوين:

تعريف التكوين:

لقد تدرج التكوين بمعناه تحت عدة مفاهيم تكاد تكون متشابهة إلى حد ما وذلك لكونها تنمي قدرات ومدارك الأفراد وقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التكوين والمفاهيم الأخرى كالتعليم والتطوير وغيرها من المفاهيم وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، وقد حاول هؤلاء الكتاب إيجاد تعريفا شاملا للتكوين، حيث أن كلمة تكوين تعني:

- نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين أو التطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كمال الحالتين قد يتم بصورة منظمة لمقابلة احتياجات تكوينية ومن تم توضع له أهداف محددة.

التكوين هو النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرًا على مواصلة عمله ما.

يعرف التكوين بأنه عملية استخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين و[مقل المهارات لدى الفرد وتوسيع

معارفه وبالتالي رفع مستوى كفاءته (رجم، 2020، ص 96).

التكوين هو إعداد الفرد وتكوينه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك

إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

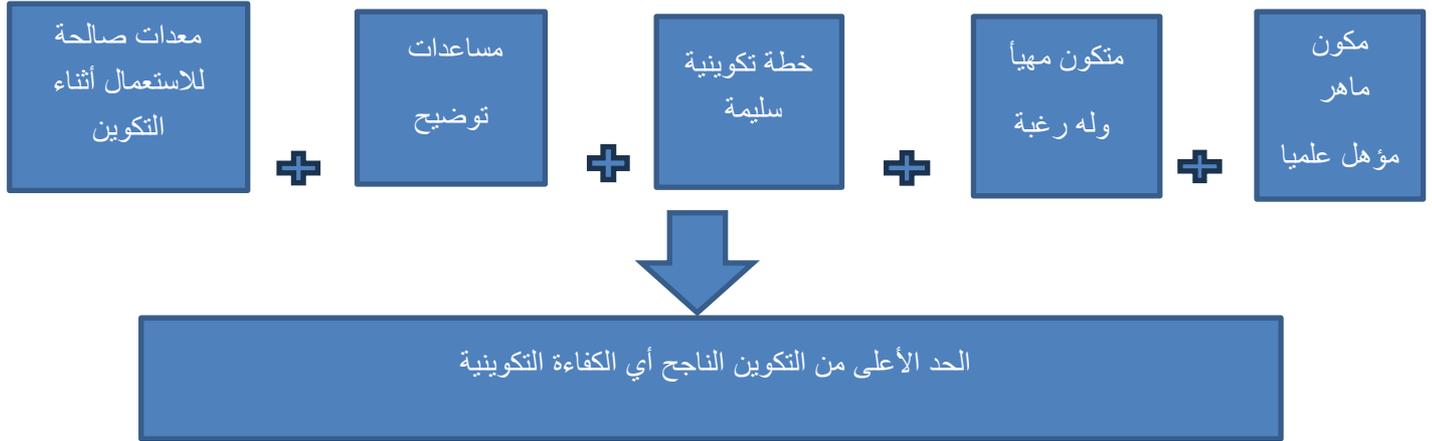
كما أن التكوين هو: "مجملة النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم

وسلوكلهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في ان واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية

والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية ومن هنا نخرج بمعادلة مهمة

مفادها أن التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل " وهو التكوين إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين (بلحاجي، 2018، ص 146).

وأيضاً يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين أي أعمال ذات طبيعة مهنية.



الشكل (1) مخطط توضيحي لخطة تكوينية سليمة

التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خالصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفايته في الاداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل (واضح، 2017، ص 221).

2- الجانب القانوني لعملية التكوين:

" إن عملية التكوين وسيلة للولوج إلى أهداف معينة تم كل من المؤسسة والعمال في نفس الوقت، ولهذا

نص القانون الجزائري بوجوبه سواء في التوظيف العمومي أو المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.

إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990، قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية، ونذكر منها على

الخصوص التكوين خلال العمل، حيث حسب القانون رقم 90 / 11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ الموافق

لـ 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل (الجريدة الرسمية رقم 17 لسنة 1990) والتي تتضمن المواد التالية

فيما يخص عملية التكوين:

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالا تتعلق بالمهنيين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تثويرها.

المادة 59: يمكن للمستخدم أن يبالغ العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات، بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى الذي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهنيين الاستفادة من تكييف وقت عمله أو من علة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد:13).

2. أهمية التكوين:

يحتل التكوين أثناء الخدمة مكانة مهمة وكبيرة في وقتنا الحاضر، فهو أحد الركائز الأساسية لنجاح العملية الإدارية، لأنه يمكن المؤسسة من استثمار القوى البشرية، ويزود تكوين الموظفين أثناء الخدمة بالمعارف والمعلومات ويكسبهم المهارات، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في سلوكهم وتثوير أدائهم، وهذا يؤدي بل شك إلى الإسهام في تغيير توجهاتهم نحو المؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

وعليه قسمنا أهمية التكوين الى عدة أقسام تكمن كالاتي:

● أهمية التكوين بالنسبة للفرد:

-توسيع وزيادة فرص الترقية المهنية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.

-رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.

- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.

-تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية .

- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.
- مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم، وحل مشاكلهم في العمل.
- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية.
- تعميق الحس المهني للموظفين عن طريق التكوين والوقاية من الانحراف والفساد واستغلال الوظيفة لمصالح خاصة.
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد (بوقلم، 2014، ص 20).
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.
- التقليل من الأخطاء المهنية في المؤسسة.

● أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمتكويين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في :
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
 - تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم .
 - تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
 - إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ المهني ويرفع الأداء التنظيمي.
 - الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.
 - المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة .
 - المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

-توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

- المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية (بوقلف،2014، ص21).

3. أنواع التكوين:

أولاً: من حيث المكان:

✓التكوين الداخلي (داخل المؤسسة): وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفاً من داخل المؤسسة ويعمل لديها وقد يكون من خارجها؛ ويتم التكوين وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت، ولكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العمال بما ومن ثم لا يوجد تبادل لخبرات خارجية كفؤة؛ لكن تتميز هذه البرامج أيضاً بقلّة الميزانية كما تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة وتعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمال والعمال.

✓التكوين الخارجي (خارج المؤسسة) : يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للعمال من أجل تبادل الخبرات ، الأفكار، التجارب واكتساب المهارات .إن مركز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد ال تتوافر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص، ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكويّن بعد انتهاء التكوين والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي (صولح،2020، ص 03).

ثانياً: التكوين من حيث الزمان :

✓التكوين التمهيدي أو التوجيهي (تأهيل القادم الجديد للوظيفة): هو عملية توجيه وتزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة (الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، المؤسسة) وتوجيهه توجيهها عاماً في الأمور التالية:

أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات الموظف... الخ؛ يقصد بالتكوين على العمل هو تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلال الإحاطة بمجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة سواء من زميله في العمل أو رئيسه أو فرق متخصصة (حسب المؤسسة)، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة. وقد يكون التكوين التوجيهي متخصصا في عدة مؤسسات وهو ما يسمى التبرص وهو فترة يخضع فيها الفرد إلى تكوين فعلي تقني خاص أو إداري (على حسب الوظيفة والمؤسسة) وتختلف مدته من وظيفة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

✓التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة) : إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل الفرد وإحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه وتحسين مستوى أدائه المهني وتحسين أساليب العمل. ويعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة الأفراد وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل (صالح، 2020، ص 03).

ثالثا: التكوين من حيث الهدف :

✓التكوين لتجديد المعلومات : يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل وبالتالي زيادة كفاءة الفرد .

✓تكوين المهارات : يعني تزويد الأفراد بمهارات إضافية أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء وبذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء المهني وذلك عن طريق إحاطة المتكونين بالأساليب والوسائل الحديثة.

✓التكوين السلوكي : يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك وأساليب التسيير والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى الأفراد ومساعدتهم في التخلص عن أنماط سلوك سلبية. أو غير مناسبة لطبيعة الوظيفة .

✓التكوين للترقية : يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات الفرد بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة التي سوف يرقى إليها، كما قد يتضمن مهام ومسؤوليات جديدة سوف يتولاها بفعل الترقية.

✓ التكوين التكيفي : ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة ومفاهيم حديثة عن مجالات العمل المختلفة للتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

رابعاً: التكوين من حيث التطبيق:

✓التكوين النظري : ويشمل المحاضرات النظرية والندوات وحلقات النقاش، ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، والمهنية لجانب من جوانب العمل.

✓التكوين العملي : ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المتكون، أو يكون عملاً متكاملًا تفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

خامساً: من حيث عدد المتكونين :

✓التكوين الفردي : ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى.

✓التكوين الجماعي : وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً بمراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون بها.

سادساً: من حيث نوع الوظائف :

✓التكوين المهني والفني : يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية كالصيانة، الميكانيك، الكهرباء، و أعمال البناء.

✓التكوين التخصصي : ويتضمن معارف ومهارات تخصص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية، و يشمل عادة الأعمال المحاسبية والهندسية والتقنية بمختلف أنواعها.

✓التكوين الإداري : ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة، التنسيق والاتصال (صولح، 2020، ص 04).

4. أدوات وأساليب التكوين:

هنا يجب التفريق بين الوسائل والأساليب: فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاعتماد على أجهزة العرض الحديثة أو التقليدية (العاكس الضوئي)، أو أجهزة الإعلام الآلي وشرائط فيديو، السبورات المثبتة والمتحركة... بينما الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المكون لتقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب.

وعلى المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن

أهمها:

- المستوى الإداري للمتكونين.
- عدد المتكونين.
- موضوع التكوين.
- فترة التكوين (أسبوع، شهر...).
- الإمكانيات المتوفرة.
- ميزانية البرنامج التكويني .

ومن الأساليب الأكثر استخداما في عملية التكوين نذكر ما يلي:

● أسلوب المحاضرة:

وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعا وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادرا على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار. غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:

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

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

- لا توفر المحاضرة للمتكونين تجربة أو تطبيق ما يسمع (بوقطف، 2014، ص 42).

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

● أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجحا وفعالاً.

● أسلوب الندوات والمناقشات:

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

● نمذجة السلوك:

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

● أسلوب تمثيل الأدوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم أحد الحاضرين بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثم يتصور كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكويين كلمات يحفظونها

ثم يرددونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير الكل منهما في الموقف أثناء تمثيله .
وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين، حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكويين وموضوع التكوين (بوقطف، 2014، ص 43).

5. الخطوات العلمية لعملية التكوين:

وتتكون نظرية التكوين أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة وتبدأ هذه المراحل:

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية: والتي تعني تحديد المهارات المطلوبة رفعها لدى افراد وادارات معين، والتي يتم تفصيلها في مجموعه من الاهداف المطلوبة تحقيقها بنهاية التكوين.

ثانياً: تصميم برنامج التكوين:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يتم تصميم البرنامج التكويني والذي يمر بمراحل متعددة وهي:

1-تحديد أهداف البرنامج .

2-وضع المنهاج التكويني الذي يحتوي على موضوعات التكوين (بن صالح، 2010 ، ص 80).

3-توفير مستلزمات التكوين مثل مكان التكوين، الأدوات والمعدات والوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو

التصويرية التي يتطلب استعمالها، كما يشمل ذلك إعداد المطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج وما شابه ذلك .

4-تحديد فترة برنامج التكوين وتختلف المدة من برنامج لآخر طبقاً لعدة اعتبارات.

5- تحديد مكان التكوين سواء داخل المنظمة أو خارجها .

6-تحديد نوع المهارات التي سيتم التكوين عليها (موضوع التكوين).

7-اختيار المتكويين ومؤهلاتهم وصفاتهم.

8- تحديد ميزانية التكوين.

ثالثا: مرحله التنفيذ اي تنفيذ برنامج التكوين: والتي تتضمن انشطه مهمه مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكانه التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة (بن صالح، 2010، ص 80).

وأخيرا: وبعد انتهاء برنامج التكوين يحتاج الامر الى تقييم برنامج التكوين ويتم ذلك كالتالي:

تعتبر مرحلة تقييم التكوين المرحلة الاخيرة من مراحل العملية تكوينية، حيث عرفها م. ويليس على أنها مجموعة من الإجراءات والاختبارات التي تبين لنا مدى تأثير التكوين بالشكل المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

ويرى عادل انه عملية تقييم البرنامج التكوين تساعد المنظمة على تحديد مدى فعالية هذا النشاط، و بحيث أن هذا الأخير هو عبارة عن نشاط اقتصادي. من هذا المنطلق، فإن المنظمات تطلع أن تحقق نتائج معينة من وراء هذا النشاط وإلا فإنه يصبح نشاط تنظيمي ليس له مبرر اقتصادي.

وقد عرفه كيرك باتريك و آخرون عملية تقييم التكوين على أنه عملية هادفه لقياس فعالية وكفاءة الخطة تكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوه فيها.

حسب أ. مينا تاتي عملية التقييم عن طريق التأكيد من أن الفرد قد يكتسب الكفاءة والمهارة اللازمتين الاستجابة لمتطلبات العمل، والحفاظ عليها بعد إجراء تغييرات على مستوى العمل.

توجد عدة مبررات تدفع المنظمات إلى تقييم مدى نجاح النشاط التكوين من أهمها ما يلي:

- تحديد مدى تحقيق نشاط التكوين للأهداف المخططة.

- مدى قدرة العاملين على نقل التكوين إلى الواقع العملي.

- تحديد مدى أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية (العبادي، 2013، ص 83).

التقييم الساخن L'évaluation à chaud وهو عبارة عن جميع المستويات درجة الرضا لدى المتكويين،

ويتم على مستويين هما:

المستوى الأول: تقييم رد فعل المشاركين.

المستوى الثاني: تقييم التحصيل التعليمي.

التقييم البارد L'évaluation a froid ويسمى كذلك التقييم الواقعي Évaluation factuelle أو

التقييم المؤجل Évaluation différée يتم هذا التقييم بعد إنهاء من عمليات تكوينية بفترة معينة، يتم هذا التقييم بعد الانتهاء من عملية التكوينية بفترة معينة، يمكن أن تكون بعد عدة أسابيع أو أشهر وهذا حسب الضرورة الذي معه من أجل (العبادي، 2013، ص 92) السماح المشاركين في الدورة التكوينية بتنفيذ ما تحصل عليه من معارف ومهارات في سلوكيات في ميدان العمل.

وفي هذه الحالة يتم التقييم من جهة التحصيل وتنمية السلوك المهني في مكان العمل، ومن جهة أخرى تقييم أثر التكوين على نتائج المنظمة من خلال حسابات مؤشرات الأداء (العبادي، 2013، ص 93).

ومن خلال رأي الباحثة وبناء على ماسبق تم ذكره سابقا، توصلنا الى تقييمين هما:

- تقييم ساخن: ويتم تطبيقه فور انتهاء التكوين وفيه يتم تقديم استبيان أو مجموعة من الأسئلة التي تخص البرنامج التكويني والمكون وأوقات والوسائل المستخدمة في التكوين.
- تقييم بارد: وفيه يقيم العامل من طرف المسؤول المباشر عنه وذلك بعد 3 أشهر على الأقل من القيام بالتكوين لرؤية كفاءة العامل في المادة التكوينية.

خلاصة الفصل:

كما سبق تتضح أهمية التكوين في المؤسسة وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على أداء العامل، وتعتبر وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية كونها تمر بمراحل وخطوات دقيقة، بدءا من مجرد الاحتياجات وترجمتها الى أهداف، وصولا الى الأداء المتميز للعامل وذلك مع مراعاة مدة اجراء التكوينات خاصة اذا كانت المهارة المطلوبة مستعجلة، وكذا الاختيار الجيد لمعهد التكوين والحرص على توفير أفضل الافراد المكونين وذلك من خلال توفير ميزانية معتبرة لهذه العملية. وعليه يرتفع أداء العامل حيث يعتبر تفاعل لسلوك الموظف من خلال جهده المبذول والذي يتغير بتغير تكوينات المؤسسة، والذي سنتطرق اليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الأداء المهني

تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين والمنظمات على سواء، فالمنظمات تسعى دوماً للارتقاء بأداء العاملين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم. ولأهمية موضوع الأداء سيتم التركيز في هذا الفصل على مجموعة من العناصر والمتمثلة في: مفاهيم الأداء، محددات والأبعاد الأداء المهني، مفهوم تقييم الأداء، أهمية وأهداف تقييم الأداء، خطوات تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين.

1. مفاهيم الأداء:

حسب معجم علم النفس، يعني الأداء سلوك يهدف إلى إكمال عمل مستهدف أو هو التمرين الملاحظ للمهارة. (فرج، ص 36). وحسب معجم المصطلحات التربوية والنفسية يعتبر الأداء: انجاز يتم باستخدام الفرد لإمكانياته الجسمية أو العقلية أو النفسية. ومستوى الأداء هو بمثابة مستويات أو معايير (شحاته، 2009، ص 29).

إن مصطلح الأداء له اشتقاقات وجذور حسب بعض القواميس، بحيث انه مشتق من كلمة والتي تعني شكل أو نظام محقق والذي له أيضا معنى الإتمام.

"الأداء هو مؤشر علاقة بين الإتمام الحقيقي للعمل بالنظر إلى النتائج المحققة، بين درجة استعمال الموارد والتي يمكن أن تكون مختلفة الأنواع" (لصفر رضا، 2010، ص 11).

الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل. ويتجه كثري من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من العمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج.

معا وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لمفهوم الأداء المهني، فإنه يمكننا القول بأن هنالك إجماع واضح من قبل الباحثين أن الأداء المهني عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه. ومن زاوية أخرى نلاحظ أن هنالك مناظري وزوايا متباينة في النظر إلى الأداء المهني؛ فالبعض يتناوله من خلال أداء الفرد، أو أداء فريق العمل (الجامعة)، والبعض الآخر يتناوله من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل. ولغايات هذه الدراسة يمكننا تعريف الأداء المهني على أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام لموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل. ويعكس الأداء المهني ولاء الموظف لمؤسسته. يمثل أداء الأفراد أداء الأقسام التي ينتمون إليها وبالتالي يعكس أداء المؤسسة ككل (الحراشنة، 2011، ص 92).

الأداء يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، حيث عرف (أندردود) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. " (مصطفى محمد، 2018، ص 78)

2. محددات وأبعاد الأداء:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية هي:

1. **الجهد المبذول:** ويعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل وتحفيزه لأداء عمله وذلك لوجود علاقة بين الجهد المبذول وتحفيز الفرد لأداء عمله .
2. **القدرات الخصائص الفردية:** وهي تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
3. **إدراك الفرد لدوره المهني:** وهي تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وكيفية أدائه وتفاعل هذه العوامل مع بعضها لتحديد أدائه، وبالتالي يكون مضمون أداء الفرد هو مصلحة تفاعل دافعيته لأداء مع قدرته المتمثلة في خصائص الفرد وقدراته وإدراكه لمكونات عمله. ويمكن تلخيصها في المعادلة التالية: الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك.

وخلاصة هذا أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع قدرته ومع إدراكه، كما

أننا لا ننسى أن كفاءة محددات الأداء التي تحدد من خلال :

1. صفات الفرد .

2. خصائص العمل والمنظمة.

وتتمثل صفات الفرد في القدرة على العمل والتي تتضمن المهارات والمعلومات والخبرة التي يتطلبها أداء العمل وكذلك الرغبة التي تتمثل بالدوافع والاقتناع والحوافز نحو العمل (زريبي، 2018، ص 75)، والشكل يبين محددات كفاءة أداء العاملين:

أبعاد الأداء عند كامبال :

حاول عدد قليل من الباحثين اقتراح نماذج متعددة العوامل التي تسمح بتحديد مجموعات من الجوانب السلوكية والموقفة للأداء الفردي، كامبال هو واحد من أوائل المؤلفين الذين قاموا بذلك. يحدد النموذج الذي يقترحه كامبال ثمانية أبعاد سلوكية لأداء العمل. هاته العوامل الثمانية تكون، شاملة وعاملة ومستقلة. "شاملة"، لأنه يمكن ملاحظتها في أي منظمة. "عاملة"، لان محتواها عام ويمكن تكييفه مع خصوصيات كل مؤسسة، حسب طبيعة الوظائف، والتنظيم الداخلي وقيود أو ضغوط السوق. "مستقلة"، لأنها ليست جميعها ملائمة في نفس الوقت مع كل وظيفة بالمؤسسة. يمكن لوظيفة ما أن تكون معنية بإحدى هذه العوامل. ومع ذلك، في أي مؤسسة ينبغي أن توجد كل هاته العوامل في نطاق الوظائف التي تقدمها.. يبين الجدول رقم (1) الفئات الثمانية للسلوكيات الفردية التي تشكل أداء العمل المحددة من طرف كامبال.

الابعاد	التعريف
المهارات في المهام الخاصة بالوظيفة	مستوى المهارة الذي ينفذ به الفرد المهام التقنية الخاصة بوظيفته.
المهارات في المهام غير المتخصصة بالوظيفة	القدرة على إتقان المهام المشتركة في العديد من وظائف المنظمة. هذه القدرة بديل لمهارات البراعة والقدرة على التكيف.
الاتصال الكتابي والشفهي	القدرة على التواصل بوضوح وفعالية، شفهايا أو كتابيا في العمل.
بذل الجهد في العمل	القدرة على إظهار جهد إضافي، والعمل بفعالية في ظل الظروف الصعبة (الدافع لأداء المهام المنوطة أو الموكلة بحبوية وقوة ومثابرة)
المحافظة على الانضباط الشخصي	القدرة على تجنب السلوكيات السلبية أو النتائج العكسية مثل (مخالفة القوانين الداخلية، التغيب، عدم الالتزام بالمواعيد)

المساهمة في أداء فريق العمل وأداء الزملاء	القدرة على دعم، ومساعد، والمشاركة في تنمية الزملاء؛ لتسهيل سير عمل الجماعة كونها نموذجاً يقتدى به، والحفاظ على الجماعة الموجهة نحو تحقيق الأهداف، أو تعزيز مشاركة الأعضاء الآخرين.
الإشراف	القدرة على التأثير بشكل إيجابي على أداء المرؤوسين من خلال الصفات القيادية التي يعبر عنها الفرد (تحديد الأهداف، التأثير على تبني السلوكيات المتوقعة، المكافأة أو العقاب المناسب)
التسيير والإدارة	القدرة على تسيير الفرق (التحكم في مهام منح أو توزيع الموارد، التنظيم، و مراقبة فعالية الفريق) وتطوير الخدمة (كزيادة الموارد البشرية، والمالية، والمادية)

جدول رقم (1) يبين ثمانية أبعاد سلوكية لأداء العمل

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول إن الأداء المهني يتحدد من خلال عاملين هما: خصائص الفرد وخصائص العمل والمنظمة؛ وتمثل خصائص الفرد في: قدرة الفرد على إنجاز المهام الخاصة بوظيفته وإتقان مهام أخرى مشتركة مع عدة وظائف داخل المنظمة، والقدرة على بذل الجهد أثناء أدائه للمهام المنوطة به والمثابرة عليها لبلوغ الأهداف المنتظرة، والقدرة على التواصل بفعالية مع أفراد المنظمة كتابياً وشفهياً. وفيما يخص خصائص العمل والمنظمة تتمثل في: الالتزام بقواعد وقوانين المنظمة، والقدرة على المساهمة في رفع أداء جماعة العمل وأداء الزملاء، والتأثير فيهم وفي المرؤوسين والتحكم في التوزيع العادل لموارد المنظمة. ويمكن القول إن استخدام النموذج المتعدد العوامل (الأبعاد الثمانية لكامل يسمح بتحديد المحددات النفسية الأساسية لأداء المهني (زرابي، 2018، ص 77).

3. مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به" كما عرف تقييم الأداء بأنه "ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (الشريف، 2014، ص 57).

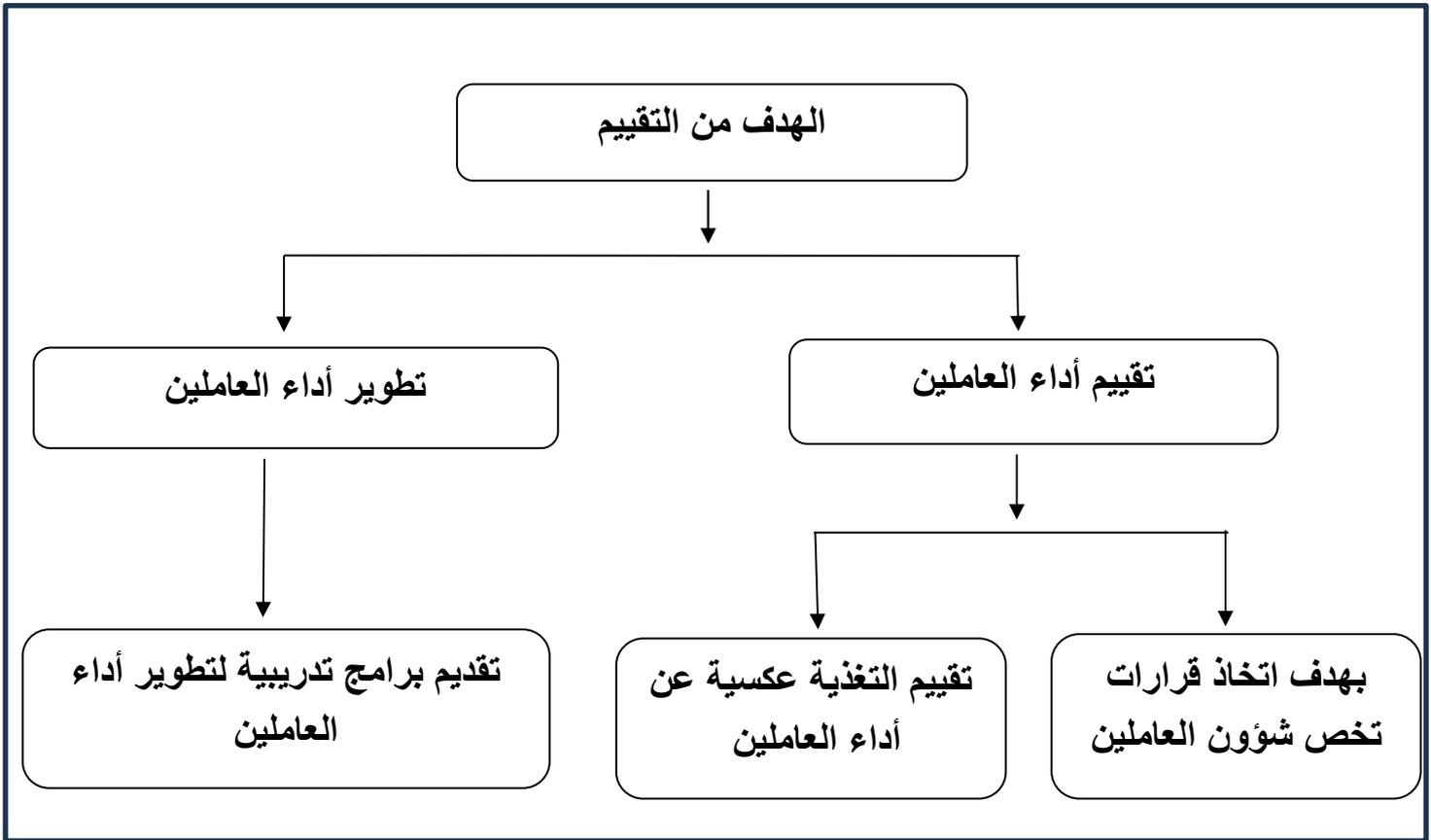
مفهوم اخر عرف تقييم الأداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء ام مرؤوسين أو فرق عمل، بحيث يقوم كل مستوى اداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته (عبد المحسن، 2010، ص 10).

4. أهداف تقييم الأداء:

الهدف الرئيسي من تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما:

(1) التقييم. 2. التطوير

والشكل التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين.



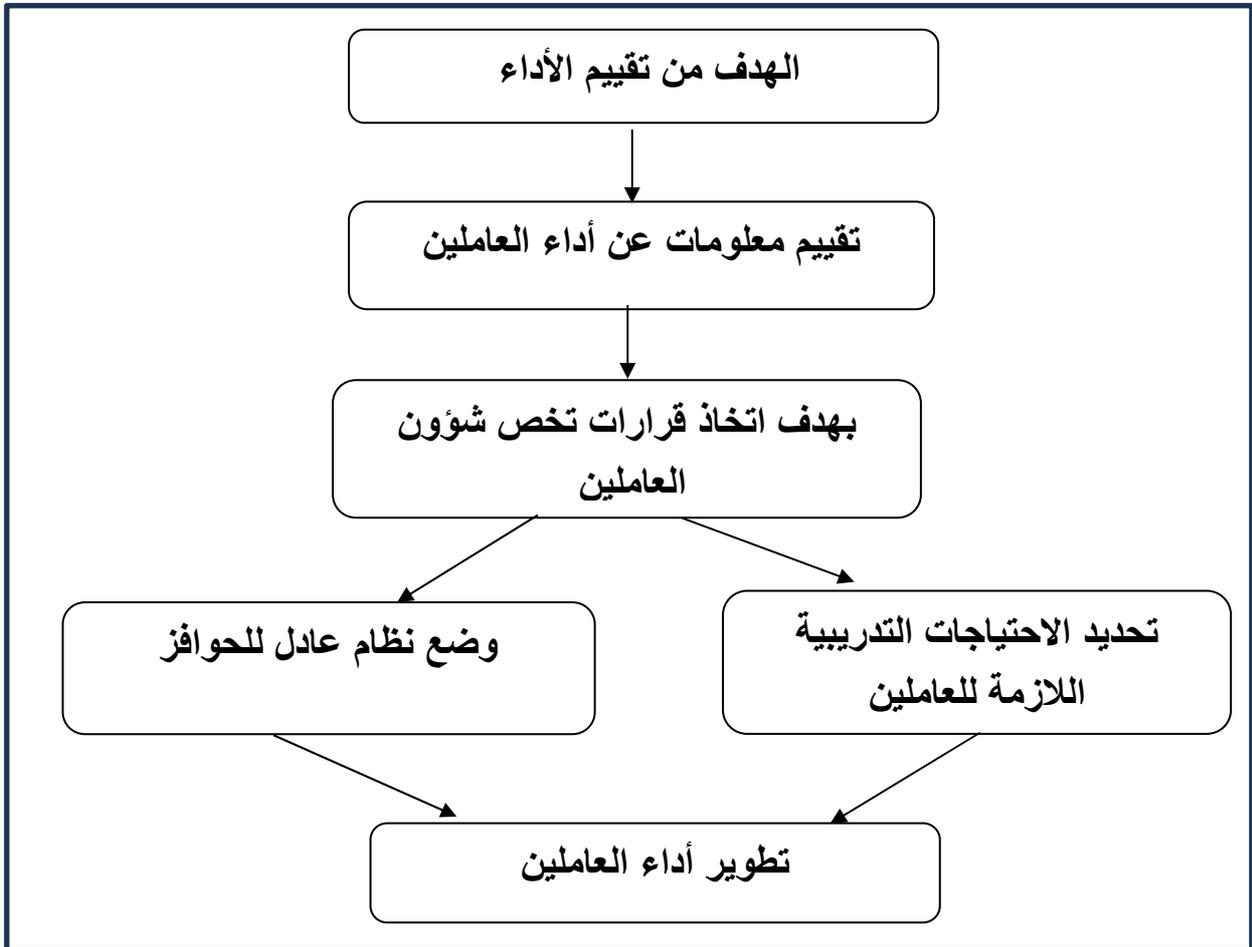
الشكل رقم (02) يبين الهدف من تقييم الأداء

1) التقييم:

يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية، كترقية العاملين، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

2) التطوير:

حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي إلى (1) تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي .



الشكل رقم (03) يوضح الهدف من تقييم الأداء

أهداف تقييم الأداء الثانوية :

ذكر الدكتور صالح أن عملية تقييم أداء العاملين لها أهداف عديدة منها:

1) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم .

2) وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة . أما البرادعي فقد ذكر بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، هما الكفاية الإنتاجية واستعداد (٢) الأفراد للتقدم، وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي :

- ✓ إنشاء نظام يدعم منح الجدارة المهنية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل .
- ✓ إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء المهني لهم، مما يؤدي إلى :

- أ) مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
 - ب) تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين، وتقوية العلاقة بينهم .
 - ت) زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .
- 3) تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين، إذ يؤدي إلى:

- أ) معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
 - ب) يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية .
- 4) تقييم الاستعداد للترقية ونفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور .
- 5) تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء .
- 6) التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .
- 7) تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
- 8) تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها (الشريف، 2014، ص 58).

5. أهمية تقييم الأداء:

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة .

بالنسبة للعمال:

- احساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله المهني فإنه سيشعر بالمسؤولية، وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات .
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيها مدى [الحديثه لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختيار غير السليم .
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره .
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا المهني من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل.
- فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومهاراته ومستوى الجهد المبذول.

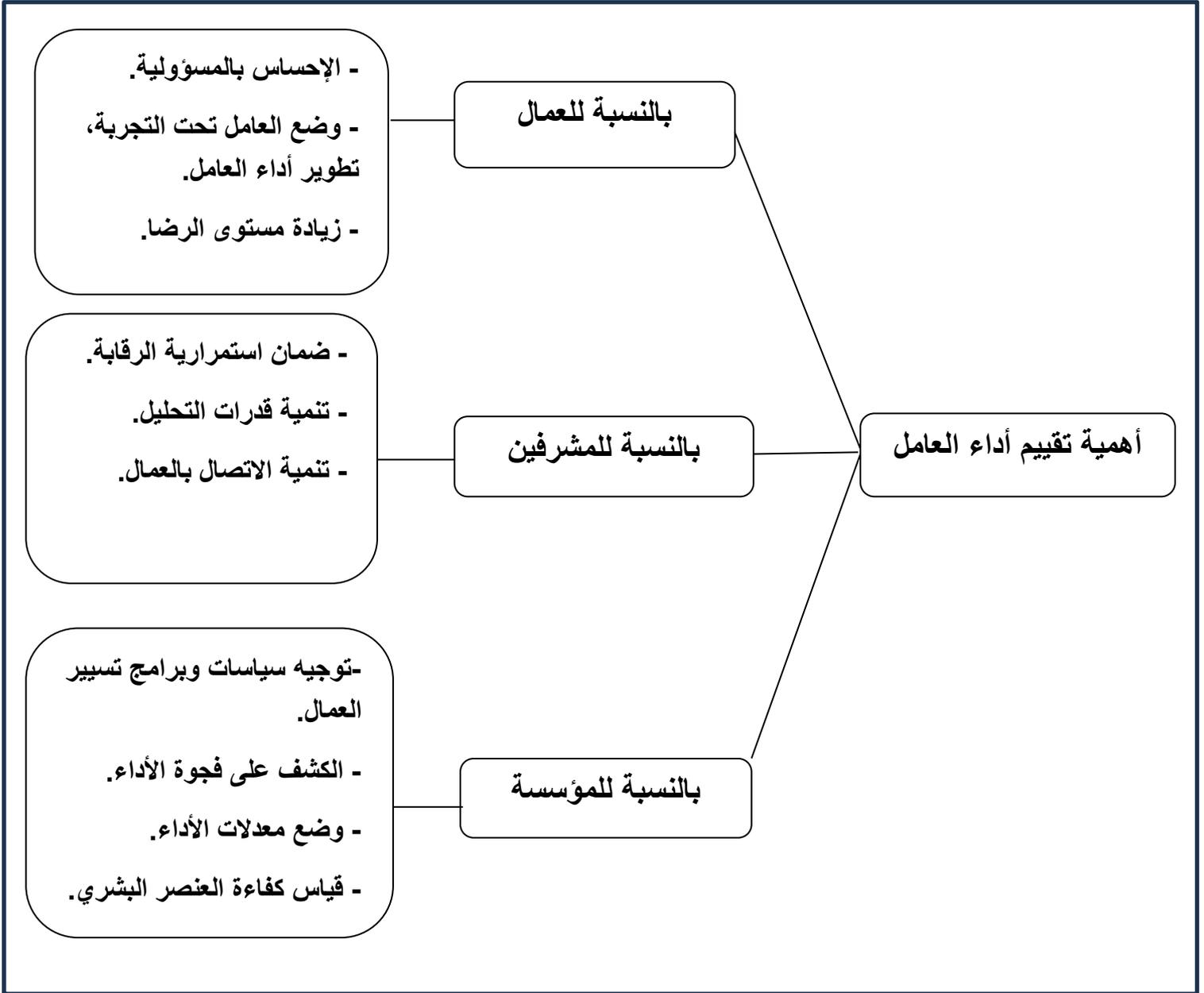
بالنسبة للرؤساء:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءاتهم والاحتفاظ بها لتدوين النتائج كوثائق تثبت [حجة التقييم والتقييد بمواضيعه .
- تنمية القدرة على التحليل: شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد .
- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

بالنسبة للمؤسسة:

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة ملحة ملا يحققه من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل .
- وضع معدلات لأداء العمل من أجل الو[ول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل .
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أداءه والقابلة للتحسين.



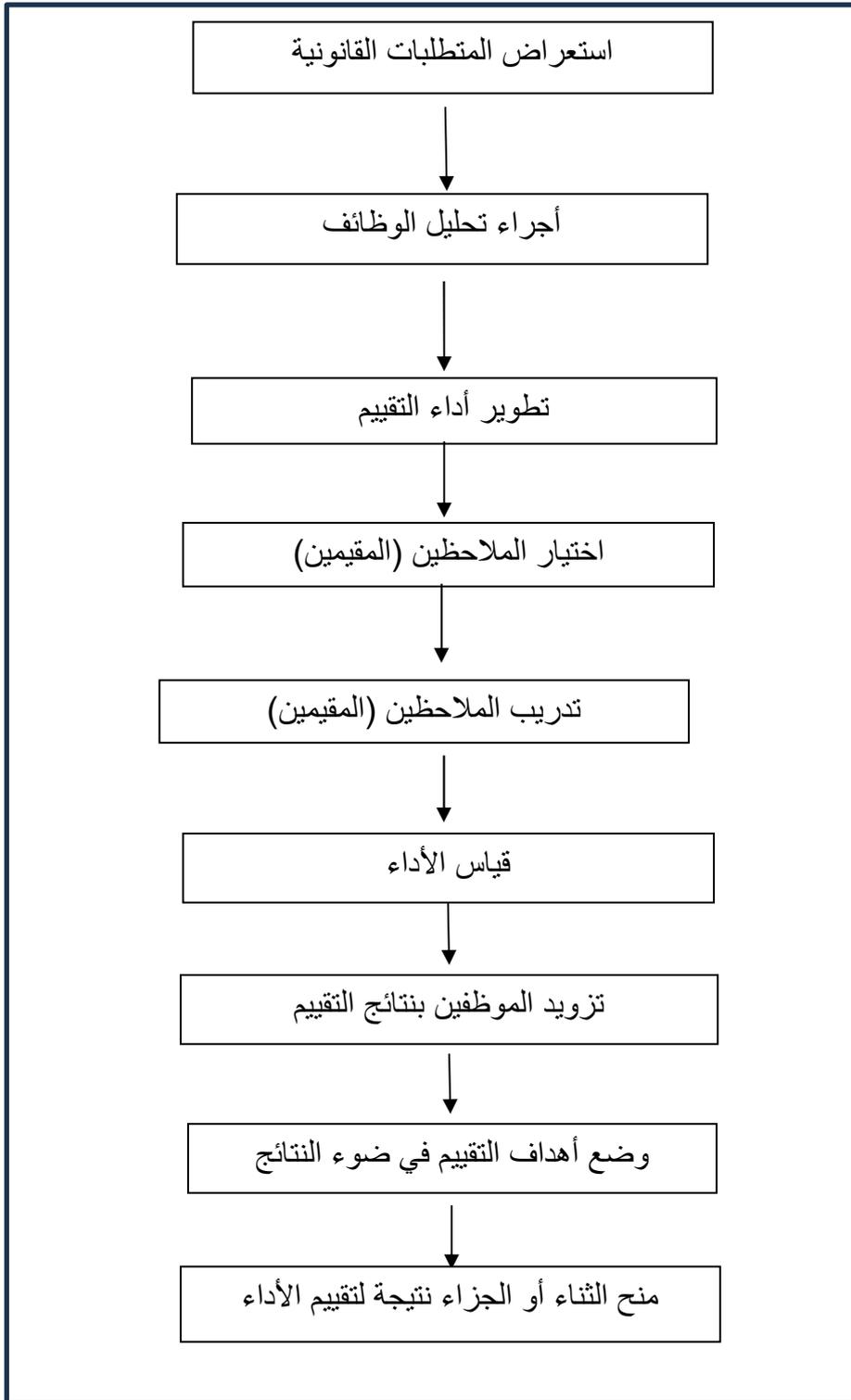
الشكل رقم (04) يوضح أهمية الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء والمؤسسة ككل

6. خطوات تقييم الأداء:

وقد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم

ضيق منها وهذا ما سنتطرق اليه في التالي:

ويعمل الشكل التالي هذه الخطوات:



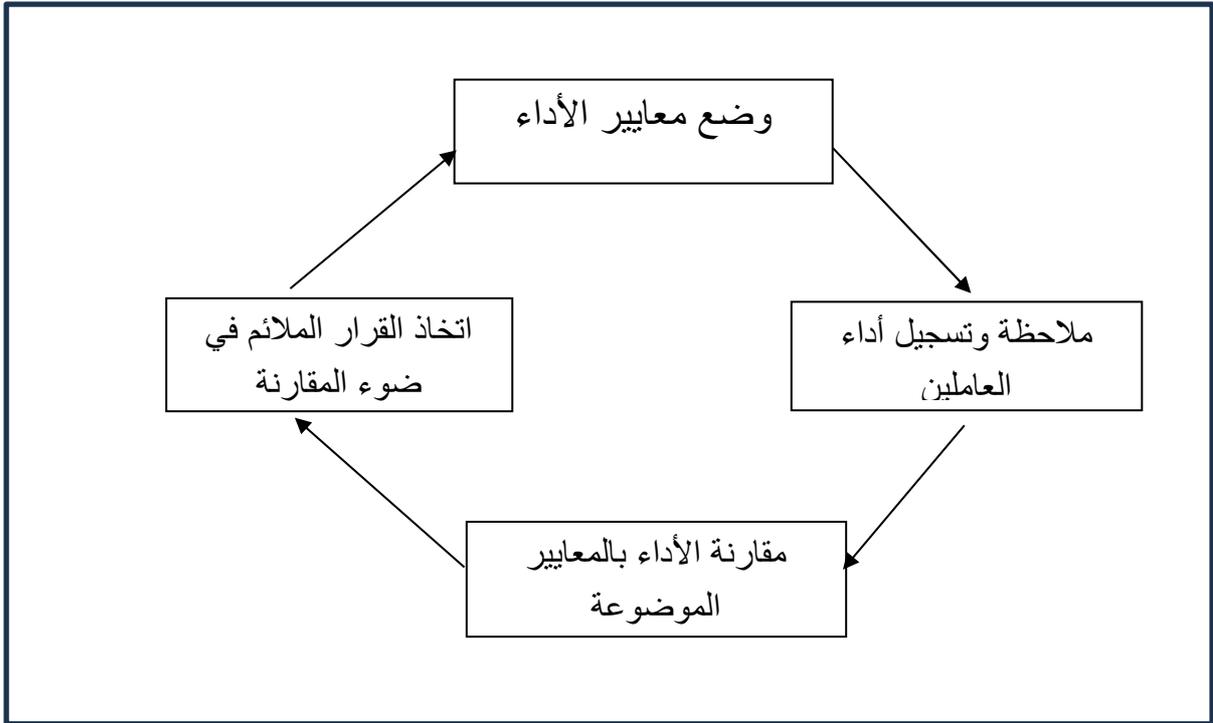
الشكل رقم (05) خطوات عملية تقييم الأداء

أما وليم جلوم فإنه يقتصر على خمس خطوات في عملية الأداء وهي:

1. وضع السياسات الخاصة بالتقييم الأداء وتتعلق هذه السياسات بمتى نقيم وعدد مرات التقييم، وبمن يقيم ومعايير التقييم وأدوات وطرق التقييم.
 2. تكليف المقيمين بجمع المعلومات عن أداء العاملين.
 3. القيام بتقييم الأداء نفسه.
 4. اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة للتقييم.
- والواقع أن نموذج بسيط وواضح ويبين خطوات التقييم بشكل دورة.

1. وضع معايير الأداء.
2. ملاحظة وتسجيل أداء العاملين.
3. مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعه.
4. اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنة.

ويعمل الشكل التالي الدورة تقييم الاداء:



الشكل رقم (06) دورة عملية تقييم الأداء

7. معايير تقييم الأداء:

أن على مسؤولي ادارات الموارد البشرية وهم يضعون نظاما للتقييم أداء العاملين أن يجيبوا على السؤال التالي:

- ماذا نقيم في أداء الموظفين؟
- وما الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟ ان تحديد هذه الجوانب هو ما يسمى بتحديد معايير تقييم الأداء.

والواقع أن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير:

- معرفه العمل.
- القيادة.
- المبادأة.
- نوعية الأداء.
- حجم العمل.
- التعاون.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على الاتصال.
- القدرة على التخطيط.
- القدرة على التنظيم.
- الاتجاهات نحو العمل.
- تفويض السلطات.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب والعوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها (الصباغ، 2008، ص 265).

8. الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين:

من بين مسائل التقييم الموارد البشرية هو معرفه من يقوم بمسؤولية التقييم؟

والشائع هو أن مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر ولقد اشارت الدراسات الى أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على الملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم. وفيما يلي أهم أطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم:

1. المشرف المباشر:

جرى العرف أن تستخدموا أغلب المؤسسات الرؤساء أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات عن أداء مواردهم البشرية، الرؤساء هم أكثر معرفة بنوعية أداء مرؤوسهم، وفي موقف يمكنهم من اصدار أفضل التقديرات حول مستوى أداء المرؤوسين (زرابي ، 2018، ص 101).

2. رئيس المشرف المباشر:

طلبوا بعض المنظمات أن يقوم بمراجعة تقييم الأداء، أو حتى بعملية التقييم أحيانا رئيس المشرف المباشر. بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف بوجه محدد الأهداف المطلوبة من الموظف وكيفية تحقيقها، ونرى أن فكرة قيام رئيس المشرف المباشر بعملية مراجعه والتقييم النابعة من هدف ارضاء رغبات الإدارة العليا التي تحرص على أن يحقق الموظف الأهداف في إطار تكاملي وشمولي لا يتعارض مع أهداف الإدارة العليا. وأن هذا الموظف قادر على تحمل مسؤولية وقبولها، ولديه المعرفة الكافية لأداء ما يطلب منه من عمل.

3. الزملاء (رفاق العمل):

وهي تقوم الزملاء لزملائهم في العمل، فكثيرا ما يملك زملاء العمل معلومات عن أوجه الأداء لزملائهم تفوق ما قد يملكه الرؤساء في هذا الجانب، فبحكم اتصاها الوثيق بزملائهم وملازمتهم لهم، كثيرا ما يرون جوانب معينة في أدائهم يستعصي على الرئيس المباشر تبيينها، طريقة قليلة الاستخدام أيضا، وهناك مخاطرة من استخدامها في المستوى التنظيمي الأدنى، لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما قد يشوب هذه الطريقة المجاملة المتبادلة بين الزملاء، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية وبغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

4. تقييم التابعين (المرؤوسين):

تستخدم بعض الشركات أسلوب التقييم عن طريق التابعين، حيث يتم تقييم المشرفين بواسطة مرؤوسهم. يعتبر هذا المدخل مفيدا في مجال بناء وتنمية وتطوير العلاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوس. ويعتبر هذا المدخل مفيدا أيضا لهؤلاء المشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية (زربي، 2018، ص 102).

5. لجنة التقييم:

عادة ما يتأثر المقيم الواحد بذاتيته وعواطفه خلال التقييم. لتجنب ذلك، عادة ما يتم الالتجاء إلى لجان التقييم، وخاصة بالنسبة للأفراد الذين يشغلون مناصب حساسة في هيكل التنظيم.

6. التقييم الذاتية:

واستخدموا هذا المدخل من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض اصدار حكم على أداء معين، وقد استخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين. ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار. ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.

7. خبراء إدارة الموارد البشرية:

يستعان احيانا بخبراء ادارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقويم أداء الموظفين. وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة اجرائها. واشترت أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم انجاز القائم عليها. وتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح مضامين التقويم المطلوب وطريقة في تقويم وأسلوب القياس والتقدير. ويطلب بعدئذ منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم. وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقويم الميداني للأداء (زربي، 2018، ص 103).

خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا مما سبق أن موضوع الأداء المهني موضوع شائع وواسع ومهم جدا في جميع المستويات في تحديد الفعالية التنظيمية، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من اجل استثمارها، ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.

وأن معرفة مستوى الأداء المهني مربوط بمعايير مضبوطة وأساسية يمكن من خلالها تحديده وذلك راجع الى الأفراد الذين يشرفون على ذلك وسبق لنا ذكرها في العناصر السابقة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

تمهيد:

قامت الباحثتان من خلال الجزء الأول من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، وسيتم التطرق في الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

سيتم التطرق فيما يلي إلى أهمية الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان إجرائها، وأدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة، ومواصفات عينة الدراسة، والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

1- أهمية الدراسة الاستطلاعية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- كشف مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس (الصدق والثبات).

2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداءً من 2024/02/01 إلى غاية 2024/02/15 بشركة سوناطراك مركب GP1.Z بطبوة وهران.

3- تعريف سوناطراك ومركب GP1.Z:

تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث والإنتاج، النقل وتحويل المحروقات وتسويقها.

NA/ Nationale وطنية

.So/Société شركة

C/Commercialisation تسويق

TRA/Transport نقل

H/ Hydrocarbure المحروقات

ويعمل المركب GP1.Z على معالجة غاز البترول وتحويله إلى منتجات البوتان والبروبان مميّعين ويتحصل

على هذا المنتج من خلال التقطير تحت الضغط والهدف من هذه العملية: فصل غازات البترول السائلة، وتتضح

مصالح المركب في الملحق رقم 01.

4- عينة الدراسة الاستطلاعية:

احتوت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) فردا من منفذين ومتحكمين وإطارات من مختلف المصالح

بالمؤسسة. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

جدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	40
انثى	18	60
المجموع	30	100

يبين الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الإناث (60%) بينما تمثل نسبة الذكور (40%).

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	34.27	5.527

من خلال الجدول رقم (03) أن متوسط أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ (34.27) وانحراف

معيارى (5.527)، حيث تراوحت ما بين (24) كأصغر سن و(45) سنة كأكبر سن.

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	6.7
تكوين مهني	2	6.7
جامعي	26	86.7
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن المستوى الثانوي قُدر بنسبة

(6.7%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (86.7%).

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	36.7
متزوج	19	63.3
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن (37.7%) من أفراد العينة عزاباً، و (63.3%) متزوجين.

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	7.13	4.158

يوضح الجدول رقم (06) أن متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الاستطلاعية، بلغ (7.13) وانحراف

معيارى (4.158)، حيث تراوحت سنوات الأقدمية في العمل ما بين سنة إلى (17) سنة.

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	3	10
متحكم	7	23.3
إطار	17	56.7
إطار سامي	3	10
المجموع	30	100

يمثل الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة

المنفذين (10%) ونسبة المتحكمين (23.3%)، في حين بلغت نسبة الإطارات (56.7%) وتعتبر أكبر نسبة وبلغت نسبة الاطارات السامية (10%) وتعتبر أصغر نسبة.

5- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على استبيانين: الاستبيان الأول يقيس التكوين، والاستبيان

الثاني يقيس الأداء المهني أنظر إلى الملحق رقم 02.

1.5- استبيان التكوين:

لقد استخدمت الباحثتان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد

على الاستبيان المطبق في دراسة (بن جبار محمد، 2015) تحت عنوان: "التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز

العمل "والذي احتوى في صورته النهائية على (29) فقرة مقسمة على (4) أربع أبعاد كالتالي: مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمل الذي يحتوي على (06) فقرات وبعد الرضا عن كفاءة المكونين (08) فقرات وبعد مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية (08) فقرات وبعد مساهمة التكوين في تحسين مهارات العلاقات الإنسانية المتكون بـ: (07) فقرات

ملاحظة: تم استخدام سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس عبارات الاستبيان وهو كالتالي:

جدول رقم (08) يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

• خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق أرقام (01،02،03،04،05)
- وبعدها يتم التفريغ في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS)

2.5- استبيان الأداء المهني:

لقد استخدمت الباحثان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (زربي أحلام، 2018) تحت عنوان: «الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني» والذي احتوى في صورته النهائية على (27) فقرة مقسمة على بعدين كالتالي: (09) فقرات تقيس بعد نواتج الأداء، (18) فقرة تقيس بعد سلوك الأداء.

وقد تم استخدام سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس عبارات الاستبيان وهو كالتالي:

جدول رقم (09) يمثل سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس

التصنيف	اتفق تماما	اتفق	نادرا ما	لا اتفق	لا أتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

• خطوات عملية التفريغ:

- التفريغ يكون عن طريق أرقام (01،02،03،04،05)
- وبعدها يتم التفريغ في برنامج (Excel) ثم نقلها لبرنامج (SPSS)

6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

1.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان التكوين:

1.1.6- صدق استبيان التكوين:

قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للمقياس على عينة مكونة من (30) فردا، وذلك بحساب معامل

الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس التكوين

الأبعاد	معامل الارتباط
مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمل	0.836**
الرضا عن كفاءة المكونات	0.874**
مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية	0.904**
مساهمة التكوين في تحسين العلاقات الإنسانية	0.834**

** يوجد دلالة عند 0.01

2.2.5- ثبات استبيان التكوين:

قامت الباحثتان بحساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرو نباخ (a) (Alpha cronbach) وذلك باستعمال

برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (22)، حيث تم حساب ثبات التكوين على مستوى الأبعاد

والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد التكوين

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمل	06	0.855
الرضا عن كفاءة المكونات	08	0.929
مساهمة التكوين في مساهمة العمال للتطورات التكنولوجية	08	0.956
مساهمة التكوين في تحسين العلاقات الإنسانية	07	0.892
الاستبيان الكلي	29	0.962

يبين الجدول رقم (11) قيمة معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد استبيان التكوين حيث تراوحت ما بين (0.855) كحد أدنى و (0.96) كحد أقصى، وهي قيمة مرتفعة، بينما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية التي بلغت (0.96) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

2.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء المهني:

1.2.6- صدق استبيان الأداء المهني:

قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للمقياس على عينة مكونة من (30) فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد و المجموع الكلي لمقياس الأداء المهني

الأبعاد	معامل الارتباط
نواتج الأداء	**0.895
سلوك الأداء	**0.897

** يوجد دلالة عند 0.01

2.2.5- ثبات استبيان الأداء المهني:

قامت الباحثتان بحساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (a) (Alpha cronbach) وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (22)، حيث تم حساب ثبات الأداء المهني على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13) يبين قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ الأداء المهني

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان الكلي	27	0.768

يبين الجدول رقم (13) قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد استبيان الأداء المهني حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية التي بلغت (0.76) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

ثانياً: الدراسة الأساسية:

تمهيد:

تتناول الباحثان فيما يلي مدة الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، وكذلك التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة للمرة الثانية بعدما تم حسابهما في الدراسة الاستطلاعية وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

1- مدة الدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية ابتداءً من يوم 2024/02/16 إلى غاية 2024/02/29.

2- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بنفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية وهي شركة سوناطراك مركب GP1.Z لمعالجة غاز البترول ببطيوة وهران.

3- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثان المنهج الوصفي، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة مدى تأثير التكوين على الأداء المهني بالمؤسسة محل الدراسة.

4- عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (60) فرد من إطارات، ومتحكمين، ومنفذين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف دوائر مركب GP1Z، حيث تم توزيع الاستبيانات على (60) فرد، وتم استردادها من جميع أفراد العينة.

5- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

توضح الجداول التالية خصائص عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	40,0
انثى	36	60,0
المجموع	60	100,0

يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور (40%) بينما تمثل الإناث (60%) و تعتبر أكبر نسبة.

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن
5.480	34.27	

من خلال الجدول رقم (15) أن متوسط أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ (34.27) وانحراف

معيارى (5.480)، حيث تراوحت ما بين (25) كأصغر سن و (47) سنة كأكبر سن.

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6,7	4	ثانوي
6,7	4	تكوين مهني
86,7	52	جامعي
100,0	60	المجموع

يوضح الجدول رقم (16) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن المستوى الثانوي قُدر بنسبة

(6.7%)، أما نسبة التكوين المهني (6.7%) وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (86.7%).

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
36,7	22	أعزب
63,3	38	متزوج
100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن (36%) من أفراد العينة عزاباً، و (63.3%) متزوجين.

جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأقدمية
4.123	7.13	

يوضح الجدول رقم (18) أن متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الاستطلاعية، بلغ (07.13)

وانحراف معيارى (4.123)، حيث تراوحت سنوات الأقدمية في العمل ما بين سنة إلى (17) سنة.

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
10,0	6	منفذ
23,3	14	متحكم
56,7	34	إطار
10,0	6	إطار سامي
100,0	60	المجموع

يمثل الجدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (10%)، ونسبة المتحكمين (23.3%)، في حين بلغت نسبة الإطارات (56.7%) وتعتبر أكبر نسبة وبلغت نسبة الاطارات السامية (10%) وتعتبر أصغر نسبة.

6- أدوات الدراسة الأساسية:

لقد استخدمت الباحثان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (بن جبار محمد) تحت عنوان: "التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل" والذي احتوى في صورته النهائية على (29) فقرة مقسمة على (4) أربع أبعاد كالتالي: مساهمة التكوين في تلبية حاجات العمل الذي يحتوي على (06) فقرات وبعد الرضا عن كفاءة المكونين (08) فقرات وبعد مساهمة التكوين في مسايرة العمال للتطورات التكنولوجية (08) فقرات وبعد مساهمة التكوين في تحسين العلاقات الإنسانية المتكون بـ: (07) فقرات.

أما استبيان لقد استخدمت الباحثان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (زربي أحلام، 2018) تحت عنوان: «الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني» والذي احتوى في صورته النهائية على (27) فقرة مقسمة على بعدين كالتالي: (09) فقرات تقيس بعد نواتج الأداء، (18) فقرة تقيس بعد سلوك الأداء،

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثان في معالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات والنسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لحساب ثبات الاستبيانين.
- معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير التكوين على الأداء المهني
- اختبار **t. Test** لعينة واحدة: لقياس مستوى الأداء المهني لدى عمل GP1Z

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال قبول او رفض فرضيات الدراسة.

1. عرض وتفسير نتائج الفرضيات:

- عرض وتفسير الفرضية الأولى:

جدول رقم (20) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي لمقياس الأداء المهني:

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي لمقياس 81	مستوى الدلالة
الأداء المهني	60	105.03	10.364	24.033	قيمة (ت)	0.05
					درجة الحرية	الدلالة المعنوية Sig
					59	0.000

الجدول رقم (20) : نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء المهني بلغت 105.03 و أنها أعلى تماما من قيمة المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس المقدر ب 81 و بناءا عليه يمكن القول أن مستوى الأداء المهني مرتفع لدى أفراد العينة و هذا ما أكدته قيمة (ت) بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 17.961 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي للأفراد" كما أنها جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و منه تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.

العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (التكوين) والمتغير التابع (الأداء المهني).

- عرض وتفسير الفرضية الثانية:

لحساب التأثير أو العلاقة الخطية بين متغيرين نستعمل معامل الانحدار الخطي البسيط وعليه في الجدول 21

التالي يبين معادلة الانحدار لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة "ف"	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التكوين	0.379	0,144	9,729	3,119	1	.003
الأداء المهني					58	
					59	

يتضح من خلال الجدول 21 وجود تأثير بين التكوين الأداء المهني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R

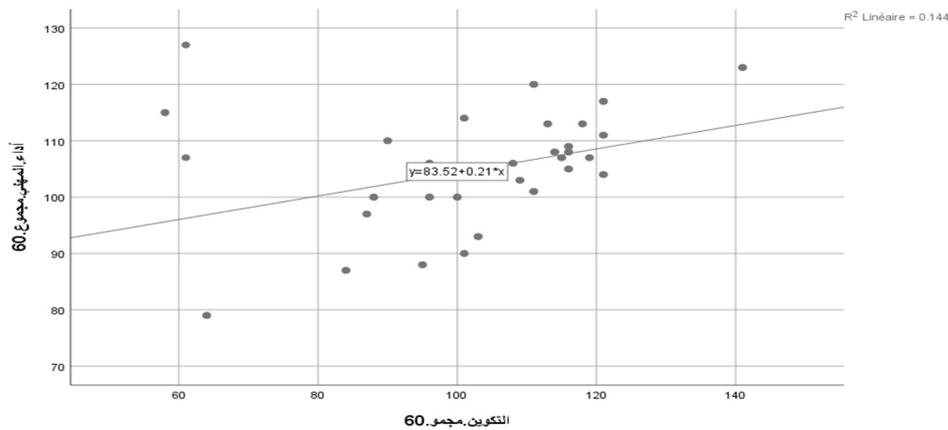
ب: 0.379 وتشير قيمة "ف" الى 9.729 عند مستوى دلالة 0.003 كما تشير أيضا قيمة "ت" الى معنوية

العلاقة ب: 3.119 عند مستوى دلالة 0.003، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² 0.1444 أي بنسبة

14% والتي تسمح بتفسير التأثيرات الحاصلة على الأداء المهني، ومن هنا يمكن القول أن هناك تأثير حاصل

(التكوين) على (الأداء المهني). وعليه نستخرج الرسم الخطي لمعادلة الانحدار:

$$Y=83.52+0.21*x$$



الشكل رقم 08: يمثل الرسم الخطي لمعادلة الانحدار

2. مناقشة النتائج:

● مناقشة الفرضية الأولى:

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الأداء المهني بلغت 105.03 و أنها أعلى تماما من قيمة المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا المقياس المقدر ب 81 و بناء عليه يمكن القول أن مستوى الأداء المهني مرتفع لدى أفراد العينة و هذا ما أكدته قيمة (ت) بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 17.961 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي للأفراد" كما أنها جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و منه تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما جاءت به نتائج دراسة زربي (2018) التي توصلت الى ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك "نشاط تجميع وتكرير البتروكيماويات."

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عمر بلخير (2014) التي توصلت الى أن الأداء المهني في المؤسسة الاقتصادية مرتفع.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بواب (2015) التي توصلت الى ارتفاع مستوى الأداء المهني لذا الأستاذ الجامعي جامعة محمد صديق بن يحيى جيجل الجزائر.

اتفقت نتائج دراسة خميلي فريد (2014) مع نتائج دراستنا والتي توصلت الى ارتفاع مستوى الأداء المهني.

و في سياق آخر لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة حجازي محمد حافظ (2013) حيث توصلت نتائجه الى أن مستوى جودة الأداء منخفض لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية.

● مناقشة الفرضية الثانية:

يتضح من خلال الجدول وجود تأثير بين التكوين والأداء المهني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R بـ: 0.379 وتشير قيمة "ف" الى 9.729 عند مستوى دلالة 0.003 كما تشير أيضا قيمة "ت" الى معنوية العلاقة بـ: 3.119 عند مستوى دلالة 0.003، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² 0.1444 أي بنسبة 14%

والتي تسمح بتفسير التأثيرات الحاصلة على الأداء المهني، ومن هنا يمكن القول أن هناك تأثير حاصل (التكوين) على (الأداء المهني) لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة عمر بلخير جواد (2014) التي توصلت الى تأثير التكوين على أداء العمال المهني لدى مؤسسة الاسمنت سعيدة.

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة بوقطف محمود (2014). التي توصلت الى دور التكوين أثناء الخدمة لتحسين أداء العاملين بجامعة عباس لغرور خنشلة.

اتفقت نتائج دراسة زقندري حورية (2014) مع نتائج دراستنا حيث توصلت الى تأثير التكوين على الأداء المهني.

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة ذهبية سيد على (2016) التي توصلت الى أهمية تأثير التكوين على أداء العمال في المؤسسة .

اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة فضيلة بن طاهر (2021) التي توصلت الى تأثير التكوين على الأداء الوظيفي في مؤسسة الأرشيف الوطني.

مناقشة عامة:

من خلال اجراء هذه الدراسة حول موضوع التكوين وتأثيره على الأداء المهني لعمال شركة سوناطراك من وجهة نظر العمال أنفسهم وبعد احصاء التكرارات لكل بنود التكوين والأداء المهني وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة وباستقراء الجداول وتحليلها جاءت نتائج الدراسة كالتالي :

تحقق الفرضية الأولى والتي تنص على ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب GP1Z.

تحقق الفرضية الثانية والتي تنص على تأثير التكوين على الأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك مركب

GP1Z.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية العامة التي تنص على تأثير التكوين في رفع الأداء المهني لدى عمال

شركة سوناطراك قد تحققت الى حد ما وهذا ما تأكده النسب التي تحصلنا عليها.

التوصيات:

- خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكويين فيما بينهم من جهة، وبين المتكويين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على المتكون والمؤسسة.
- تنظيم الندوات والورشات التدريبية التي تسهم في تحسين مستوى الأداء المهني لدى العمال بهدف مواجهة المشاكل والصعوبات المستقبلية.
- لا بد أن يتم تحسين فعالية الأداء الفردي للعاملين من خلال: الاهتمام بالكفاءات الفردية الموجودة داخل منظمة العمل وتقديرها.

في نهاية هذه الدراسة يمكن القول إن التكوين المعمول به على مستوى المؤسسة يعد من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك العامل من خلال تحفيزه على المعرفة والتعلم المستمر الذي بدوره يرفع من شأن العامل ومكانته داخل المنظمة. حيث أن كل دراسة ميدانية تنطلق من إشكال يتطلب الإجابة عنه، انطلقنا في دراستنا هذه من تساؤل رئيسي نحاول من خلاله الكشف عن تأثير التكوين على الأداء المهني لعمال شركة سوناتراك مركب GP1Z من وجهة نظرهم، لنضع بعدها فرضيات وأهداف الدراسة باعتبارها الموجهة لمسار أي دراسة والتي توضح الأداة وتحدد المنهج الملائم للدراسة، وانطلقنا من الفرضيات:

- تأثير التكوين على الأداء المهني لدى عمال شركة سوناتراك مركب GP1Z

- ارتفاع مستوى الأداء المهني لدى عمال شركة سوناتراك مركب GP1Z.

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد، محمد الدمرداش. (2018). جودة الحياة المهنية والأداء المهني. (ط 1). القاهرة، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- بلحاجي، امينة. (2018). التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري. مجلة التنمية البشرية. العدد 11. جامعة الجزائر 3.
- بلخير، عمر جواد. (2017). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الحديثة. دراسة حالة الاسمنت ومشتقاته. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة. رقم 04. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة سعيدة.
- بن جبار، محمد. (2015). التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي وحوافز العمل. مذكرة ماجستير، جامعة بن أحمد 2 وهران.
- بن صالح، بن حجاج المرعي، حجاج. (2010). إدارة الأفراد. (ط 1). الأردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- بن طاهر، فضيلة. (2021). تكوين وعلاقته بالأداء الوظيفي. دراسة ميدانية بمؤسسة الأرشيف الوطني. جامعة الجزائر 02.
- بن عيساوي، أحمد. التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير. جامعة ورقلة.
- بواب، رضوان. (2015). الاداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي للنظام *LMD*. مجلة العدد 21
- بوقطف، مكود. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعيين. مذكرة دكتوراه. جامعة محمد خيصر، بسكرة.
- حجازي، محمد حافظ. (2013). إدارة الموارد البشرية. (ط 1). الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حسين محمد، الحراحشة. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء المهني. (ط 1). عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- خالد رجم، السايح بلهانية، عنتره خمقاني (2020). تشخيص واقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR). العدد 02. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر).

درة إبراهيم، والصباغ، زهري نعيم.(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي. (ط 1) عمان : دار وائل.

زربي، أحلام.(2014). استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل وتنظيم. جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية.

زربي، أحلام.(2018). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تميع وتكرير البتروكيماويات (LRP). أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران 2 كلية العلوم الاجتماعية

زقندري، حورية.(2016). دور التكوين في رفع أداء المنظمة. جامعة علي لوينسي بالبليدة. عدد المجلة 07.

سيد علي، ذهبية. (2016). أهمية التدريب في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات. رقم 01. جامعة الجزائر 2.

شحاتة، حسن، و النجار، زينب.(2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. (ط 2). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

صولح سماح. (2020). محاضرات في هندسة التكوين. جامعة بسكرة الجزائر.

طه، فرج عبد القادر، و أبو النيل، محمد السيد، وقنديل، شاكر عطية، ومحمد، حسني عبد القادر، وعبد الفتاح، مصطفى كامل. (د. ت). معجم علم النفس والتحليل النفسي. (ط 2). بيروت: دار المهضة العربية

العبادي، أحمد. (2013). أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفي العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة. مذكرة تخرج لنا شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التفسير والعلوم التجارية. جامعة وهران.

عبد المحسن، نعساني. (2019). إدارة الأداء المهني مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. الرياض، دار جامعة الملك سعود للنشر.

عمر بلحين جواد، (2017). التكوين وأثره على الأداء العمل في المؤسسة الاقتصادية. مقال. كلية العلوم الاقتصادية جامعة سعيدة.

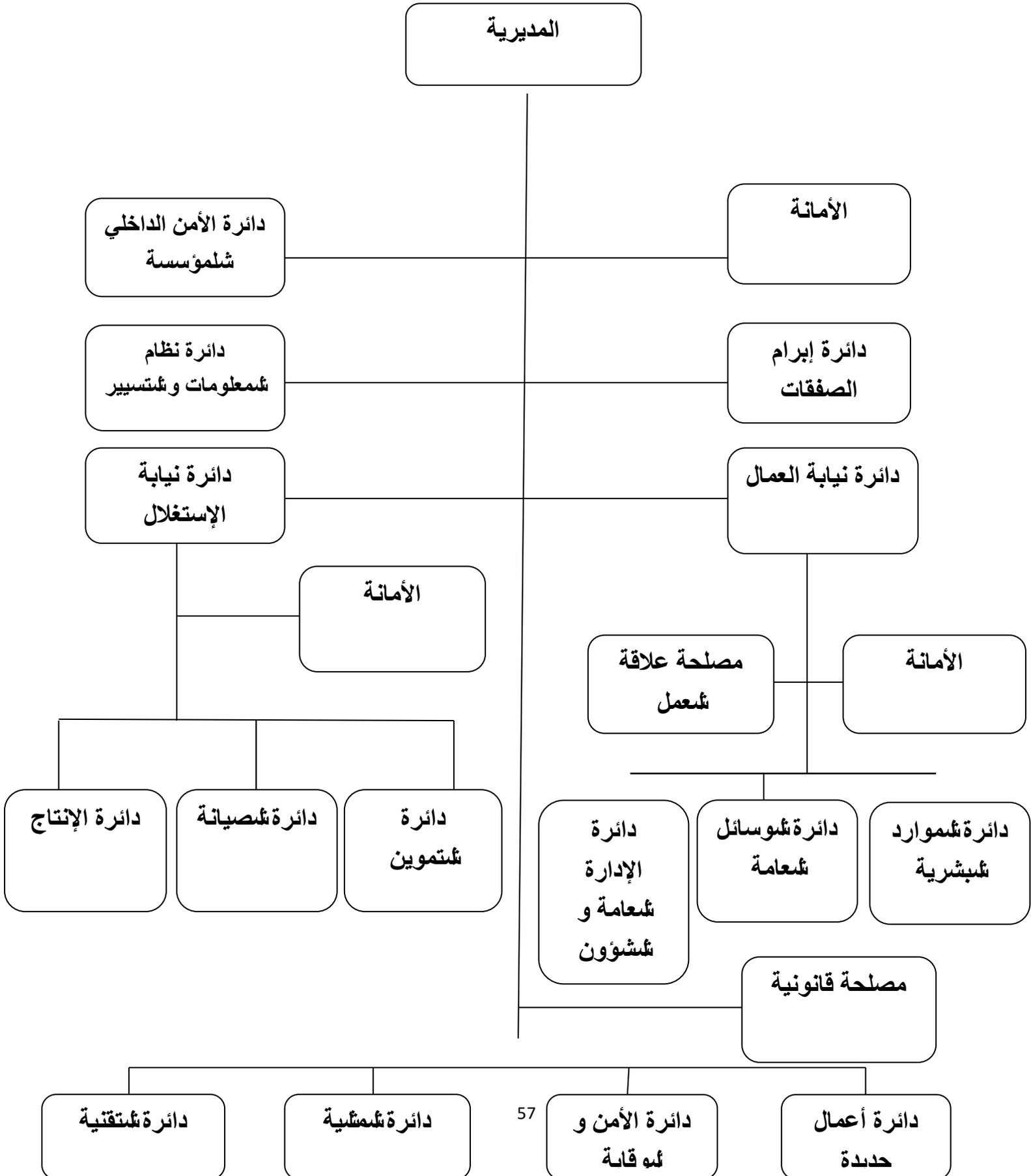
فريد، خملي، بو وناسية. التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية. دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال عنابة.

قصير، بن عودة. (2018). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة. مذكرة دكتوراه. جامعة محمد بن احمد 2 وهران.

لصفر، رضا. (2010). علاقة فعالية الأداء الفردي بالميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران .

مصطفى، محمد. (2018). الرضا المهني وأثره على تطوير الأداء. (ط1). عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
نزار عوبي، اللبدي. (2015). تنمية الأداء المهني والإداري. (ط 1). عمان، دار الدجلة.

واضح العمري. (2017). تقييم مدى تحكم متربص التكوين المهني المهام المتعلقة بمنصب عمله- تخصص ميكانيك السيارات نموذجاً. مجلة أبحاث النفسية وتربوية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة المسيلة. الجزائر.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس والأرطفونيا
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

في إطار تحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، بعنوان "التكوين وعلاقته بالأداء المهني" أرجو منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذا الاستبيان وذلك بعد قراءتها قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم الشخصي، عليكم اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الخمس التي تقابل كل فقرة، علما أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فقط اجب بكل صراحة وصدق لا تترك أي سؤال دون إجابة.

تأكد أن ما تقدمه من معلومات وآراء لن يطلع عليها أحد، ولا تستخدم الا للبحث العلمي.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

الأستاذة البتانة: صابري كوثر، أستاذة أعلام

• البيانات الشخصية:

الجنس: [] ذكر [] أنثى

السن:

المستوى التعليمي: [] ثانوي [] تكوين مهني [] جامعي

الحالة العائلية: [] أعزب [] متزوج(ة) [] مطلق(ة) [] أرمل(ة)

الفئة الاجتماعية المهنية: [] منفذ [] متحكم [] إطار [] إطار سامي

الأقدمية:

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تتوافق أهداف التكوين مع احتياجاتي التكوينية.					
2. مواضيع التكوين لها علاقة بـ [] بيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي .					
3. يؤخذ بعين الاعتبار رأبي واقتراحاتي في تحديد احتياجاتي التكوينية.					
4. لدي دراية بأهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه.					
5. أعبر عن احتياجاتي التكوينية بكل حرية.					
6. تم إشراك رؤساء الم [] الح في وضع مخط [] ط التكوين.					
7. خلق التكوين دافعا لدي لتحمل مسؤولياتي تجاه عملي.					
8. لدي دافع للتكوين من أجل تحسين عملي.					
9. خلق التكوين لدي الرغبة في ت [] لوير مهاراتي.					
10. أشعر برغبة قوية في ت [] لبيق ما تعلمته أثناء التكوين.					
11. عزز التكوين من فرصتي للترقية بالمنظمة.					
12. حفزني التكوين على أداء الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة.					
13. عزز التكوين رغبتني لتقلد المناصب القيادية.					
14. ساهم التكوين في تحقيق طموحي.					
15. حسن التكوين علاقتي مع زملائي في العمل.					
16. ساعدني التكوين على تنمية اتجاهاتي السلوكية في التعامل.					
17. حسن التكوين قدراتي على الات [] مال مع الآخرين.					
18. جعلني التكوين أشارك زملائي في حل بعض مشاكل العمل.					
19. ساهم التكوين في تبادل المعلومات مع زملائي.					
20. عزز التكوين علاقات التقدير والاحترام مع رؤساء العمل.					
21. ساهم التكوين في نشر روح التعاون والمشاركة في العمل.					
الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22. ساهم التكوين في تحسين جو الحوار في وسط المؤسسة.					

					23. جعلني التكوين أشعر بالمسؤولية تجاه عملي.
					24. عزز التكوين رغبتني في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.
					25. زاد التكوين من شعور الولاء نحو مؤسستي.
					26. جعلني التكوين أفتخر أمام الآخرين بانتسابي لهذه المؤسسة.
					27. زاد التكوين من رغبتني في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
					28. جعلني التكوين أعتز بعملتي أكثر.
					29. خلق التكوين لدي إحساسا بالانتماء لمكان عملي.
					30. أحرص على إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة بكفاءة.
					31. أراقب عملي جيدا من حيث النوعية و الجودة قبل تقديمه.
					32. أستغل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة متقنة.
					33. التزام الإدارة بجودة الأداء ساعد على تحسين مستوى أدائي.
					34. أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة و البرامج المرسومة.
					35. أحرص على تعويض التأخر الناتج عن سبب من الأسباب كانقلاص التيار الكهربائي.
					36. حجم العمل الذي أنجزه يوميا يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة.
					37. أضعف أدائي في العمل بعد كل نجاح أحققه.
					38. تشجيع رئيسي في العمل يدفعني لإنجاز مهامي بكفاءة.
					39. أتحمّل الأعباء اليومية للعمل.
					40. أنجز العمل المحدد في وقته.
					41. أتكيف بسرعة عند حدوث حالات طارئة في العمل.
					42. ألتزم بأوقات العمل الرسمية.
					43. أنسق مع زملائي في العمل لإنجاز المهام المنوطة بي.
					44. أقوم بالاتصال مع الرؤساء/المرؤوسين لتنفيذ واجبات العمل.
موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	الفقرات
بشدة	بشدة				
					45. أحرص على العمل بروح الفريق.
					46. أتعاون مع أعضاء فريق العمل في توفير المهام.

					47. أتمتع بعلاقات جيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة التي أعمل بها.
					48. أملك حضور فعال في الاجتماعات.
					49. أؤثر في الزملاء لدفعهم للعمل.
					50. أسعى لمعالجة مشاكل الزملاء و مناقشتها بدلا من تجنبها.
					51. ألتزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات بالعمل.
					52. أقدم اقتراحات لتلوير المهام.
					53. أقترح أعمالا استثنائية لتحسين الأداء.
					54. أبادر لاستخدام أحدث التقنيات في مجال عملي.
					55. أشارك في الدورات التدريبية الخاصة لأحسن كفاءتي في العمل.
					56. أعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.



sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Direction Ressources Humaines
Département
Réf : 300/2024

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, Chef de Département RHU, attestons que :

Mademoiselle : **OSMANE AHLEM** Né (e) : 12/02/1999 à ORAN

A suivi un stage pratique au **COMPLEXE GP1Z**

Période : Du 01/02/2024 Au 28/02/2024

Diplôme préparé : **MASTER 2**

Spécialité : **PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION & GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Organisme : **COMPLEXE GP1Z**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Oran, le 28/02/2024.



شركة
Syltoug



sonatrach

Activité Liquéfaction & Séparation
Direction Ressources Humaines
Département
Réf : 300/2024

ATTESTATION DE STAGE

Nous soussignés, Chef de Département RHU, attestons que :

Mademoiselle : **SABRI KAWTHER** Né (e) : 30/10/2000 à ORAN

A suivi un stage pratique au **COMPLEXE GP1Z**

Période : Du 01/02/2024 Au 28/02/2024

Diplôme préparé : MASTER 2

Spécialité : **PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION & GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Organisme : **COMPLEXE GP1Z**

La présente attestation est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Oran, le 28/02/2024.

