



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة وهران - 02 - محمد بن أحمد



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

دور التكوين المؤسساتي في تحسين أداء العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - ولاية وهران -

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

د. حساين زاهية

• أحمد براهيمى عائشة

• مخلوفي فريال

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 02	أ. د. مولاي
مقررا	جامعة وهران 02	أ. د. حساين
مناقشا	جامعة وهران 02	أ. بن شارف

السنة الجامعية : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

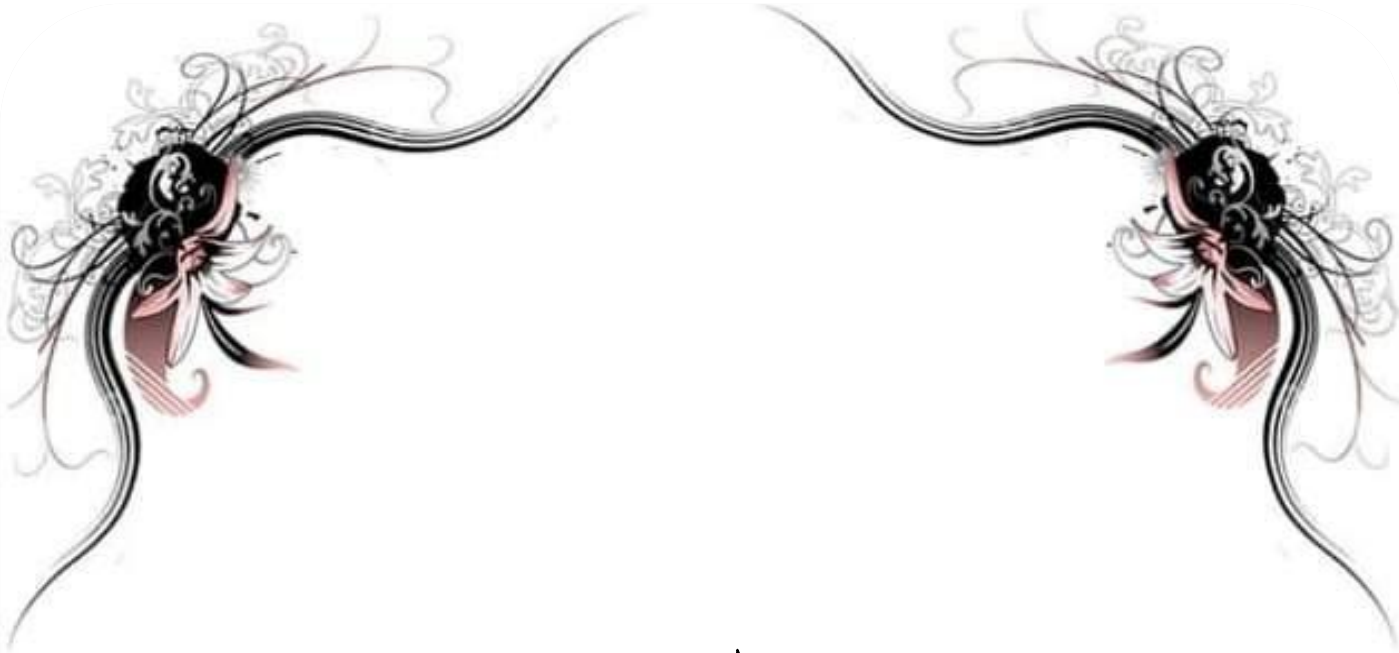
الحمد لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض،  
وملء ما شاء من شيء، بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا  
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

شكرا لله أولا و أخيرا فهو الذي أعاننا على اكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك  
يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي المشرفة حفظها الله  
ورعاها الدكتورة حساين زاهية على جهدها ومتابعتها التي لولاها لما  
تمكنا من انجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجزاها الله خير الجزاء.  
كما نتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو من  
بعيد.



# اهداء

الى روح جدتي الغالية عائشة  
رحمها الله وجعل مثواها الجنة ان شاء الله  
نهدي هذا العمل الى كل الاخوة والاعوات والاهل  
بدون استثناء

الى كل من أسعدهم تخرجنا  
الى كل من وقف معنا  
ومنحنا العزيمة والاصرار



# فهرس المحتويات




## قائمة المحتويات :

أ.....	شكر و عرفان
ب.....	اهداء
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
01.....	مقدمة
<b>04.....</b>	<b>1-الاطار النظري</b>
04.....	1-1- اشكالية الدراسة
06.....	1-2- فرضيات الدراسة
07.....	1-3- الدراسات السابقة
<b>14 .....</b>	<b><u>2- الاطار المنهجي</u></b>
14.....	1-2- مجتمع وعينة الدراسة
15.....	2-2-المنهج المستخدم
16.....	3-2- تحديد المفاهيم
22.....	4-2- أدوات جمع البيانات
23.....	5-2- أساليب تحليل البيانات
23.....	6-2- صعوبات الدراسة
<b>24.....</b>	<b>خلاصة</b>
	<b>الفصل الأول: الأساسيات النظرية المعرفة بالتكوين والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما</b>
<b>26.....</b>	<b>تمهيد:</b>

27	1-1- النظريات المفسرة للتكوين وخصائصها
27	1-1-1 النظريات الكلاسيكية
28	2-1-1 نظريات النيوكلاسيكية
29	3-1-1 النظرية الحديثة
30	4-1-1 تعقيب على النظريات
32	5-1-1 خصائص التكوين
34	6-1-1 أهمية التكوين
36	7-1-1 أهداف التكوين
38	8-1-1 مبادئ التكوين
39	9-1-1 مسؤولية التكوين أساليبه وأنواعه
40	10-1-1 أساليب التكوين
43	11-1-1 أنواع التكوين
45	12-1-1 مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته
50	13-1-1 معوقات التكوين
51	2-1- مفهوم الاداء الوظيفي
53	1-2-1 خصائص الاداء الوظيفي
53	2-2-1 اهمية الاداء الوظيفي
54	3-2-1 محددات الاداء الوظيفي
55	4-2-1 معادلة الاداء الوظيفي
55	5-2-1 أنواع الاداء الوظيفي
56	6-2-1 تقييم أداء العاملين
56	7-2-1 تعريف تقييم أداء العاملين
57	3-8-1 أهداف تقييم أداء العاملين
58	3-1- دور التكوين المؤسسي في تحسين أداء العاملين
58	1-3-1 اجراءات تحسين الأداء

59	1-3-2- طرق تحسين الأداء الوظيفي.....
60	1-3-3- التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.....
62	خلاصة الفصل.....
63	مخطط الفصل النظري.....
	<b>الفصل الثاني: تقديم المؤسسة المبحوثة والفئة المدروسة</b>
65	تمهيد:.....
66	1-2- المتغيرات المعرّفة بالمؤسسة المبحوثة.....
75	2-2- المتغيرات المعرّفة بالفئة المدروسة.....
	<b>الفصل الثالث: مدى تأثير التكوين على أداء العاملين</b>
82	1-3- عرض نتائج علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.....
95	2-3- تحليل وتفسير أبرز النتائج المرتبطة بالتكوين والأداء الوظيفي.....
97	خلاصة الفصل.....
99	الخاتمة.....
102	قائمة المصادر والمراجع.....
109	الملاحق.....





قائمة

الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان
75	جدول رقم 01 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
75	جدول رقم 02 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.
76	جدول رقم 03 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.
77	جدول رقم 04 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
78	جدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.
78	جدول رقم 06 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني.
82	جدول رقم 07 يمثل نوع التكوين الذي تلقته أفراد العينة.
82	جدول رقم 08 يمثل مساهمة التكوين في ترقية المنصب الحالي.
83	جدول رقم 09 يمثل مساعدة البرامج التكوينية في تغيير المنصب.
84	جدول رقم 11 يمثل كيفية حصول الأفراد على الوظيفة.
85	جدول رقم 12 يمثل تلقي أفراد العينة للدورات التكوينية.
85	جدول رقم 13 يمثل عدد الدورات التي شارك فيها أفراد العينة خلال مساهم المهني.
86	جدول رقم 14 يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحصيل المعارف والمهارات الجديدة.
86	جدول رقم 15 يمثل رأي المبحوثين حول أفضل مكان ليتلقوا فيه التكوين.
87	جدول رقم 16 يمثل مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية .

88	جدول رقم 17 يمثل مدة التكوين افراد العينة
88	جدول رقم 18 يمثل قدرة الموظف على التخطيط و التنفيذ في مهامه
89	جدول رقم 19 يمثل مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف و جميع افراد المؤسسة
89	جدول رقم 20 يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول
90	جدول رقم 21 يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و الزملاء
90	الجدول رقم 22 يمثل مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية و دفع الموظف للعمل بجدية و مثابرة
91	جدول رقم 23 يمثل مساهمة التكوين في ترقية وظائف المؤسسة
91	جدول رقم 24 يمثل مساهمة التكوين في طموح المهني للموظف
92	جدول رقم 25 يمثل مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة
92	جدول رقم 26 يمثل مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة
93	جدول رقم 27 يمثل مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع
93	جدول رقم 28 يمثل اذا كانت البرامج التكوينية في المؤسسة بنظام و جدية
94	جدول رقم 29 يمثل مدى اعتماد المؤسسة على التكوين بطريقة مستمرة



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	مكونات نظام التكوين	01
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	02
71	الهيكل التنظيمي الخاص ب GPL	03



# مقدمة

## عامة



## مقدمة عامة:

ان التكوين له دور مهم وحيوي في تطوير المورد البشري في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، حيث تعمل هذه الأخيرة على توفير المعلومات و المهارات المطلوبة في تأدية المهام، وهذا من خلال تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغة البرامج التي تبنى على أساس هذه الاحتياجات وتطبيقها اضافة الى استخدام أساليب مختلفة ومتنوعة من أجل تسهيل العملية التكوينية على الموظف. فالتكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائدته في زيادة الانتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد كجزء من الكل وذلك بالرفع من مردوديتها ، ومن جهة أخرى منح الفرص للموظفين لتحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية وللوصول الى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، حيث انه يؤدي الى اكتساب المهارات المختلفة وتنمية قدرات العاملين وصقل مواهبهم كما يعمل على زيادة تنمية أفكارهم وتكوين ثقافات واعية. كما أن الكفاءة في المؤسسات تعتبر ضرورية اليوم في شتى المجالات كما أنها تشكل عنصرا فعالا حيث تعمل اليوم هذه المؤسسات جاهدة على استقطاب المورد البشري ذات النوعية ويكون هذا الاستقطاب داخليا أو خارجيا أو معا.

لقد أصبحت العملية التكوينية قضية اقتصادية واجتماعية معا، لذلك أصبح على المؤسسات أن تلبي احتياجاتها من القوة البشرية ذات الكفاءة المطلوبة حتى تستطيع أن تحقق القدرة التنافسية والنجاح في الأسواق الداخلية والخارجية حيث لا مكان فيه للضعفاء. فبدأت العديد من المؤسسات في اعادة النظر لبرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، اذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الذي يؤدي بدوره الى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الأفراد من الخدمات بالنوعية المرغوب فيها.

والتكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس الى مستوى أفضل بصورة دائمة لتحقيق الأهداف عامة وتحسين أداء الأفراد العاملين خاصة. ولايعني ذلك بحال من الأحوال تدني مستوى الأفراد في المنظمة، انما

يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يطمح في الوصول اليه، وحيث أنه ومن الطبيعي أن يوجد تفاوت في أداء العاملين، فإن التكوين يوفر للمنظمة فئة متميزة من الموظفين تستطيع الاستفادة منهم في زمن المنافسة والتحول التكنولوجية، والذي يساهم في استمرارية في خدمة الشريحة المستهدفة. وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى اليه جميع الموظفين، فإن التكوين هو الوسيلة المثالية التي تساعد في الوصول لشغل مناصب عليا.

وهكذا تتجسد أهمية الدراسة بشكل دقيق في النقاط التالية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على ماهية التكوين وكيف تأثر البرامج التكوينية في حد ذاتها على أداء العاملين وكذا معرفة اهتمام المؤسسة بعملية التكوين التي تهدف الى الرفع من قدرات العامل المهنية، ومن ثم فإن أدائه يحتاج على الدوام الى المتابعة وتقويم يساعد في ضبط تكوينه على النحو الوظيفي، يراعي النقائص والتغيرات الشخصية، ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى.

كما تساعد في الكشف عن العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين وتحسين أداء العاملين.

اذن مفهوم الفرد في المؤسسة ينبع من طبيعة الدور الذي يضطلع به لمسايرة المستجدات والتطورات في مختلف المجالات، فهو يحتاج الى تكوين يدعكه ليلتفت أساليب التعامل مع الأهداف التي تعمل المؤسسات على بلوغ مراميها، لهذا نجد أن تكوين العامل له أهمية بالغة.

### أسباب اختيار الموضوع:

ان الانجذاب نحو موضوع دون آخر يرتبط أساسا بأسباب ذاتية شخصية وأخرى موضوعية، ان الأسباب التي دفعتنا الى اختيار موضوع دور التكوين المؤسساتي في تحسين أداء العاملين والذي يعد واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم،

- الرغبة في دراسة الموضوع.
  - طبيعة اختصاصي والمتمثل في علم الاجتماع التنظيم والعمل خاصة وان العملية التكوينية تعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص.
  - وجود الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تعوق عملية التكوين بشكل(مفاهيم خاطئة عن التكوين، معايير واعتبارات مهمة لتقييم الأداء..).
- كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي تتمحور حول التطورات الحادثة على مستوى هذه المؤسسات والمجتمع المتمثلة في:
- أهمية التكوين بالنسبة للفرد أو العنصر البشري لتحسين أدائه و للمنظمة لتحقيق أهدافها.
  - تسليط الضوء على برامج ومدى أهميتها.
  - الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين أثناء الخدمة، ومن هذا المنطلق تزايد رغبتني في محاولة التعرف واقع برامج التكوين من الناحية النظرية والعملية وعلاقتها بأداء الموظفين.

#### أهداف الدراسة:

لكل موضوع بحث أهداف يسعى لتحقيقها، وعليه يمكن تحديد أهداف بحثنا في:

#### 1- هدف علمي:

- يعد موضوع التكوين من المواضيع الكلاسيكية المتشعبة، ومنه جاء هذا البحث لتسليط الضوء على دور التكوين المؤسسي في تحسين أداء العاملين.
- التعرف على برامج علمية التي تهتم بالتكوين لدعم أداء العمال.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء.

#### 2- هدف عملي:

- للكشف عن دور التكوين أثناء الخدمة في الرفع من الروح المعنوية للعامل.



## 1- الاطار النظري:

وبعد تطرقنا لأسباب اختيار الموضوع أهميته، وأهدافه سنتطرق الى الاطار النظري الذي يعتبر مرحلة الانطلاق الفعلي لأي دراسة علمية وذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة حيث أن الباحث من خلال هذا الاطار يحدد معالم بحثه ، ونقاط الارتكاز فيها الى ضبط اشكالية البحث التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي، وانتهاء بضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع محل الدراسة. وضمن هذا السياق تنطلق دراستنا هذه وارتكزت على بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع دراستنا.

### 1-1- اشكالية الدراسة:

يعد موضوع التكوين المؤسسي ودوره في تحسين أداء الموظفين من بين أهم المباحث الأساسية التي يدرسها علم الاجتماع التنظيم والعمل، حيث لقي الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين نظرا لأهمية التكوين في عالم المؤسسات المعاصرة ودوره الفعال في خلق فرص جديدة تساعد الفاعلين التنظيميين على امكانية التوجه الى الحياة المهنية، وبالتالي امكانية تجنب مختلف مشاكل البطالة والانحراف والسعي الى دمجهم في المجتمع، وهذا اثبتته العديد من البحوث والدراسات الميدانية والتي اسفرت نتائجها عن أهمية متغير التكوين في التنظيم المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة لدى العامل ويتجلى ذلك بصورة واضحة من خلال استقطاب الموارد البشرية وتكوينها وتشجيعها وتدريبها بالابتكار والابداع. فقد كان وما يزال المحرك الأساسي في عجلة التنمية، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها، ولذلك فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لابد من توجيهه وتنميته والعمل على تحسين أدائه وهذا لا يكون الا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي.

وباعتبار أن المورد البشري هو الحجر الأساسي لأي مؤسسة، عمومية كانت أم خاصة، جعل هذه الأخيرة تفكر وتعيد النظر في سياستها واستراتيجيتها، وذلك بتوجيه الاهتمام أكثر فأكثر نحو الموارد البشرية خاصة مع التطورات التكنولوجية التي شملت واقتحمت كل

المجالات، مما دفع المؤسسات الى التخطيط لتكوين موظفيها وتنمية وتحديث معارفهم، وتطوير مهاراتهم بغرض تحسين الأداء، ومواكبة التطورات بهدف تحقيق أفضل النتائج وزيادة فاعلية المؤسسة. حيث أصبح تكوين الموظفين في عصرنا ضرورة حتمية لا بد منها ولا يمكن تجاهلها حتى تتمكن المؤسسات من الاستمرار والتطور وتحقيق أهدافها بأحسن صورة وعلى أكمل وجه. ولهذا لا يمكن اعتبار التكوين هدف بل هو وسيلة ادارية وعلمية لتحقيق أهداف المؤسسة. وحتى يتم ذلك لا بد من التخطيط الجيد لهذه العملية وذلك من خلال تحليل دقيق للاحتياجات التكوينية الضرورية، ومن ثم تحديد البرامج المناسبة لذلك.

يعتبر التكوين من الأنشطة التي ترفع قدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين فهو يسعى الى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد واكتساب معارف وقدرات واتجاهات وأفكار و الأداء اللازم لبلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين لقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون بها. ويعتبر التكوين الحافز المعنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم بمصيره وتفضل تطويره على الاستغناء عنه، ومن هنا يشعر بأهميته وهذا ما يؤدي الى رضاه عن عمله وبالتالي يتحسن أدائه في المؤسسة.

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً يرتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، كما أن محتوياته يتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، كما يتصف الأداء بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فانه يتعين على ادارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستثمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب وذلك تبعاً لعملية تقييم الأداء الذي تلجأ اليه ادارة الموارد البشرية.

ان عملية تقييم الأداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل

استثمار لتحقيق أقصى وأنجع أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التكوين لتحسين مستواهم تحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلائم مع متغيرات جديدة.

تلعب المؤسسات الاقتصادية دوراً أساسياً ورئيسياً في تكوين المورد البشري حيث تساهم في رفع كفاءتهم وتنمية مهاراتهم وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة. الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديث وبناء برامج التكوين. ومؤسسة **NAFTAL** بوهران حاولت تكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثروة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر. وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الأشكال الرئيسية التالية:

\* هل يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة نפטال بوهران؟

ويندرج تحت هذا الأشكال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

\* ماهي أهم اجراءات التكوين في مؤسسة نפטال؟

\* هل يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة نפטال بولاية وهران؟

\* هل يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بمؤسسة نפטال

بولاية وهران؟

### 2-1- فرضيات الدراسة:

للتكوين المؤسستي عامل حاسم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بوهران.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة نפטال بوهران.

- تساهم الأساليب التكوينية في زيادة تزويد العاملين بمختلف الخبرات المهنية.

### 3-1- الدراسات السابقة :

"ان الهدف من ادراج الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع هو الاستفادة منها سواء ماتعلق منها بالمضامين أو المنهجية المتبعة، وان كان الباحث مطالبا بالتناول النقدي لهذه الدراسات لايمنح الحق في اتخاذ مواقف سلبية ازاء مجهودات جادة وأعمال ضخمة وطويلة دون الاضطلاع الدقيق والأدلة الكافية لمختلف الظروف التي اجريت فيها".<sup>1</sup> والاستفادة من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبدأ من اختيار الموضوع ومرورا باعداد الفصول وبناء الفرضيات ووصولاً الى النتائج، فهي تساعد على رسم فكرة واضحة عن موضوع البحث".<sup>2</sup>

لهذا سنتطرق لبعض الدراسات المشابهة والتي سبقت دراستنا، ومن أهمها:

1- دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان 2008 بعنوان: "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى":

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، ثم اجراء هذه الدراسة في جامعة تعز اليمن على عينة طبقية مقدارها (240) موظف وموظفة.

تمحورت اشكالية هذه الدراسة في الاسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين التدريب بمكوناته وبين أداء الافراد العاملين في الدارة الوسطى؟

- هل توجد علاقة للتدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى؟

- هل توجد فروق بين اتجاهات القيادة الادارية والأفراد العاملين في الادارة الوسطى؟

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات القيادة الادارية والأفراد العاملين في الادارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز والمتمثلة في لمديري الادارات والأقسام (الادارة الوسطى).

1 - ابراهيم التهامي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية" الدراسات السابقة في البحث العلمي"، العدد 3، 1999، الجزائر، ص 105-106.

2 - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2001، ص 32-33.

- كما هدفت هذه الدراسة الى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دورا مهما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين فيها.

- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على استبانتين، استبانة موجهة الى مديري الادارات ورؤساء الأقسام البالغ عددهم 170 والاستبانة الثانية وجهت الى القيادات الادارية البالغ عددهم 70 موظف، ليكون بذلك اجمالي عينة الدراسة مكون من 240 موظف.

### وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة انه لا توجد علاقة بين التدريب وأداء الأفراد العاملين على الادارة الوسطى.

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقييم الدورات التدريبية.

- دلت نتائج الدراسة على أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دورا في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية.

أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من امكانيات التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

**2- دراسة علي يونس ميا، صلاح الشيخ ديب وسالم راشد الشمسي بعنوان: "قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان".**

حيث تركزت مشكلة البحث بشكل أساسي على دراسة وتحليل مجموعة من الظواهر التي تعاني منها مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان والعمل على تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاجها بغية تحسين أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم، وقد حددت ظواهر المشكلة في قلة البرامج التدريبية وضعف كفاءتها وفعاليتها

وعدم توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب، ونقص الوسائل المساعدة للتدريب في المراكز المتخصصة.

### وقد افترضت الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مهارات المتدرب وقدرته، والأداء الفعلي الذي يسعى للتدريب الى تحقيقه للمتدرب.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين كفاءة برامج التدريب وتطوير وتحسين أداء العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين.

وتم استخدام استمارة استقصاء من أجل اختبار صحة الفروض، وتوزيعها على مجتمع البحث البالغ (73) فرد من الإداريين.

### توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أ- وجود فرق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى للتدريب الى تحقيقه.

ب- وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين.

ج- وجود فروق جوهرية بين كفاءة البرنامج التدريبي وتطوير وتحسين أداء العاملين.

د- وجود فروق جوهرية بين تقييم البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين.

### 3- دراسة بودوح غنية بعنوان: "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية

وأداء الموارد البشرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم فعلم الاجتماع ،

### تخصص تنمية موارد بشرية لسنة الجامعية 2013/2012.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية

وأثرها على أداء الموارد البشرية ، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد

تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية لتحسين الموارد البشرية .

3 - بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012

أما فرضيات الدراسة فجاءت كالاتي :

أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه في المؤسسة الصحية .

أن غياب الدقة في تحديد إحتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة .

وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على :

- جمع معلومات وافرة و متنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية و أهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة .

- معرفة هل إستطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية أن يأخذوا بعين الإعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي .

- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة و المؤسسة الإستشفائية العمومية الخاصة و محاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع إستراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل .

**وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :**

- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية ،وتعتبر هذه الإستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ،أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط .

- أن التكوين يتم وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية ، وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطورا مستمرا .

- هناك توافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة و أهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات و أهداف .

- ويعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني .

- هناك إستراتيجية تنظيمية في تحديد إحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية .

**علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية :**

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط وهو مرحلة تحليل العملية التكوينية .  
وهو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة وكذا أفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن  
أن نعتمد عليها .

**4- دراسة بوقطف محمود بعنوان:"التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء  
الموظفين بالمؤسسة الجامعية " رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل  
، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة ، سنة 2013/2014.**

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء  
عمليات التكوين أثناء الخدمة و تعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في  
تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ؟

**وجاءت أسئلتها الفرعية في مايلي :**

- كيف يساعد التكوين 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 ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية  
الجزائرية ؟

**و جاءت الفرضية الدراسة الرئيسية كالآتي :**

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

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

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

- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف و المؤسسة الجامعية  
الجزائرية .



### وقد حدد الباحث أهداف دراسته في مايلي :

- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف.
- الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية .
- معرفة ما مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية .
- التعرف على مدى مساهمة التكوين اثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية .
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) الموظفين بالمؤسسة الجامعية وكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء المؤسسة و الرفع من معنوياتهم .
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .

### نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم و تحفيزهم، واستخراج مآلديهم من طاقات وتعميق خيراتهم من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات .

### علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية :

هذه الدراسة أفادتنا على إستعاب الجانب النظري للتكوين ودوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعية بخنشلة أما الدراسة الحالية فكانت بمديرية التربية لولاية قالمة.

5- دراسة عتبا الطيب وآخرون بعنوان:" دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص

علوم التسيير ادارة الأعمال، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقرت سنة  
2018/2019

حيث تمحورت اشكالية الدراسة في ما يلي:

ماهو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟  
وجاءت أسئلتها الفرعية فيما يلي:

- ماهو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة؟
- ماهو دور التكوين في تحسين قدرة الفرد والمؤسسة؟
- ماهو دور التكوين في تحسين ادراك الدور لدى الفرد في المؤسسة ؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكوين الأفراد وتحسين الدائم في المؤسسة.
- واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ذات دلالة بين تكوين الأفراد وتحسين قدراتهم في المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تكوين الأفراد وتحسين ادراكهم لأدوارهم في المؤسسة.

وقد حدد الباحث الأهداف التالية:

- محاولة اكتشاف واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل ودراسة أثر التكوين على الأداء في المؤسسة الاقتصادية .
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع.

نتائج الدراسة :

- تؤدي العملية التكوينية الى تحسين مستوى أداء العاملين.
- تأث العملية التكوينية تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة.
- لعملية التكوين تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته.
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها

- ان عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز.

## 2- الاطار المنهجي:

الاطار المنهجي هو بمثابة امتداد للاطار النظري السابق ، ونقطة انطلاق لدراستنا الميدانية لأنها تقودنا الى ترجمة المعطيات التي سنتطرق لها فيما بعد الى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الميدان، وتشمل هذه الاجراءات المنهجية الى: اختيار المنهج المناسب للدراسة، بالاضافة الى ضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع محل الدراسة، وانتهاء بأدوات جمع البيانات والتي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل وتفسير هذه البيانات، العينة وكيفية اختيارها.

### 2-1- مجتمع وعينة الدراسة:

قمنا بهذه الدراسة بمؤسسة اقتصادية ألا وهي مؤسسة نפטال- **GPL ORAN ES-SENIA**، والتي دامت 5 أشهر مقسمة الى فترتين:

- **المرحلة النظرية:** وهي الفترة الممتدة من جانفي الى شهر مارس، حيث تم البدء فيها بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة، وذلك بزيارة المكتبة الجامعية وتم من خلالها تحضير الاشكالية بعد عدة محاولات، ثم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة.

- **المرحلة الميدانية:** وكانت بداية من شهر أفريل حيث قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة، ثم اجراء مقابلات مع بعض مسؤولي المؤسسة وبعض الاداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة الخاصة بالمؤسسة ككل وأيضا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وفي 10 من شهر ماي تم توزيع الاستمارة وتجربتها على المجتمع المدروس وهم العاملين الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة، تم تغيير بعض الأسئلة بسبب أنها لا تتطابق الشروط ولا تتيح لنا الحصول على البيانات المرغوبة، وقد تم اجراء بعض التعديلات عليها وتوزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات.

تناولت هذه الدراسة دورالتكوين المؤسساتاتي في تحسين أداء العاملين وثم أخذ مؤسسة **نפטال GPL** بوهران نموذجا لذلك بجميع مستوياتهم الادارية ( ادارة عليا، وسطي،

وإدارة دنيا ) وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ثم التعامل مع مصلحة التكوين حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وتم تزويدنا بالاحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين بـ 470 عامل في جميع المستويات الإدارية وفي جميع فروعها.

وحسب ذات المصدر فإن عدد الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية فعليا يقدر بـ 20 موظفا، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية . خارج المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة تملك الامكانيات اللازمة لاجراء العمليات التكوينية داخل المؤسسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف الى معرفة دور التكوين المؤسسي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال بوهران، فاننا سنعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة العاملون في مجال الادارة اللذين استفادوا من العملية التكوينية بمؤسسة نפטال GPL بوهران. ونظرا لقلة الأفراد العاملين المستفيدين من هذه العملية فقد تم اجراء مسح شامل لهذه الفئة والبالغ عددها 20 عاملا.

## 2-2- منهج الدراسة:

يعرف محمد الغريب المنهج على أنه: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الاجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول الى الاجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة".<sup>4</sup>

فمنهج البحث هو " الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة".<sup>5</sup>

ان اختيار المنهج في الدراسة الاجتماعية يعتبر خطوة أساسية في قدرة الباحث على تحديد المنهج المناسب بصدد بحثه أو دراسته، حتى يتمتع الباحث بدلالة النتائج الميدانية المتوصل

4- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، ص 77.

5 - بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 35.

اليها، وعلاوة على مختلف الأهداف التي قمنا بتحديدنا في الفصل الأول وطبيعة طرح الاشكالية والفرضيات علاوة على طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيمياً أو كيمياً.

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كيمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>6</sup>

### 2-3- تحديد المفاهيم:

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الاطار النظري للبحث والبناء الفكري له لأنها نقطة البداية في التحليل دون الخوف من اختلاط المفاهيم وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالاً الا وخاض فيه، وان اختلفت درجة المعالجة، ولهذا لا يمكن لأي باحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الاشارة والرجوع الى ما كتب، ولكن لكل باحث بعض يدخل مباشرة في بحثه. وان الاشارة والرجوع الى ما كتب، ولكن لكل باحث بعض الخصوصيات التي تميزه عن غيره في الأقل من الناحية الاجرائية.

ومن هذا المنطلق حرصنا على عرض التعاريف الهامة في البحث لبعض العلماء والباحثين للخروج بالتعاريف الاجرائية، ومن أهم المفاهيم المتداولة في البحث الحالي والتي تتطلب التوضيح المفاهيم التالية:

### 1- تعريف التكوين:

\* يعرف بوتارف (Boterf) التكوين بأنه: "عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج اليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لاتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لاعداد الكفاءات تتزوج فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحث تكون مؤهلة للعمل الناجح".<sup>7</sup>

6 - عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 228.

7 - Boterfla (G), Barzucchatti(FN). **Comment manager la qualié de la formation**, édition organisation, paris 1992, P 53

نستنتج من هذا التعريف أن التكوين وسيلة العامل لتحقيق أهدافه كتحسين سلوكه والترقية في العمل، كما يؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات لأداء عمل ناجح.

\* تعريف **عبد الباقي** بأنه: " نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".<sup>1</sup>  
 نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخطط تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المنشأة ككل.

\* تعرفه **سعاد نايف البرنوطي** على أنه: " نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين الأداء الفرد على الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة".<sup>8</sup>  
 نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، فهو يركز على زيادة الكفاءات والقدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد.

\* يعرفه **فرحاتي**: "التكوين هو مجموعة من الأنشطة والتجارب التعليمية الموجهة لتعزيز المعرفة التي تتيح للأفراد اكتساب كفاءة أو قدرة محددة، وذلك عن طريق اتباع اجراءات محددة، ويشمل هذا التدريب المعرفة النظرية، مثل المفاهيم والمبادئ، بالإضافة الى المهارات والسلوكيات التي تساعد الفرد على أداء وظيفة أو مهنة بكفاءة".

\* ويعرفه على أنه " احداث تغيير ارادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية".<sup>9</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن التكوين نشاط يعرف الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لممارسة عمل ما.

8 - سعاد نايف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الأفراد"، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2007، ص 443.

9 - العربي بالقاسم فرحاتي، تأهيل المورد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 265.

\* ويعرفه فاتييه ريمون (**vatier raymand**) على أنه: "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تسند اليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة".<sup>10</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين هو وسيلة تجعل الكفاءات قادرة على مواكبة كل التحولات والتغيرات والتطورات التي تحصل في مجال العمل، كما يساعد الأفراد على انجاز الأعمال سواء الموكل لهم حالياً أو مستقبلاً بكل فعالية وكفاءة.

\* تعريف **سيتو جين بيار j.pierre**: " هو مجموعة من الأنظمة والأجهزة البيداغوجية المقدمة الى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنيوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لافادة تطورهم المهني".<sup>11</sup>

بتحليل ومقارنة التعاريف المذكورة يمكن القول أن التكوين المؤسسي يرتبط بثلاث مستويات:

- **المستوى المعرفي:** حيث أن التكوين يهدف الى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة و الاهتمام بالمكتسب المعرفي واعداد الكفاءات.
  - **المستوى المهاري:** فهناك من ركز على ضرورة امتلاك المهارت وتنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.
  - **المستوى السلوكي:** اذ أن عملية التكوين لا يقتصر دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى الى سلوك الفرد.
- ويتميز التكوين المؤسسي بأنه:
- عملية منظمة تقوم على أساس التكوين .
  - عملية مستمرة.
  - له أهداف واضحة ومحددة.

<sup>10</sup> -Raymand v. **Developpement de l'entreprise promotion des hommes**, entreprise moderne dediton, paris, 1990, p 55

<sup>11</sup> - J.pierre CITEA. **Gestion des ressources humaines**. 3édition. Ed. Dalloz, pari,2000, p 10.

ويمكن أن نعرف التكوين المؤسسي بأنه: " عملية تتميز بالشمولية والتعقيد فهو لا يهدف الى اكساب الفرد جملة من المهارات والمعارف النظرية فحسب بل يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه، انه ادن عملية مستمرة ومتواصلة، محورها الفردي مجمله".

#### - تعريف الأداء:

أ- **التعريف اللغوي:** الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء.

أدى الأمانة، وأدى الشيء: قام به.<sup>12</sup>

#### ب- التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها:

\* تعرفه **وسيلة حمداوي** على أنه: " تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه

بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد الذي يبذله

كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، قادة، رؤساء، مهندسين... الخ".<sup>13</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الاداء هو درجة تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة

الفرد، فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

\* ويعرفه **الحميري** بأنه: " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات

وامكانيات خدمتية مميزة، وأنه المخرجات التي يسعى النظام الاداري الى تحقيقها

للاوصول الى الأهداف المنشودة".<sup>14</sup>

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الأداء عامل حاسم في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر

بشكل مباشر على الانتاجية والأداء العام. نظرا لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار

الى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات اداء فرق العمل.

\* أما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو: " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي

أن اسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق والمهام

12 - ابن منظور، لسان العرب، ط3، المجلد 14، بيروت، 1994، ص 26.

13 - وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004، ص 123.

14 - موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011، ص 207-208.



وظيفته، اذن الأداء سلوك يسهم فيه الفرد بالتعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التكوين".<sup>15</sup>

يتضح من خلال التعاريف المذكورة أن الأداء لا يقتصر على العمال التنفيذيين فحسب بل هو الجهد المبذول من طرف جميع فئات المؤسسة، فالأداء يعتبر من المخرجات التي تهدف المؤسسة الى تحقيقها بالمقابل كلما ساهم الفرد في انجاز مهامه، وفق المعايير الموضوعية مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- ويمكن أن نعرف الأداء على أنه نتائج الأعمال المسندة الى الفرد العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بها من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

### 3- تعريف العاملين:

أ- **التعريف اللغوي:** جاء في القاموس المدرسي للطلاب أن العامل: " هو الشخص الذي يقوم بالعمل ويحقق نفعاً ويتمثل في القوى العاملة وهو الفرد القادر على العامل".<sup>16</sup>

### ب- التعريف الاصطلاحي:

\* يعرف محمد فالح صالح العامل على أنه: " هو كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت ادارته واشرافه، ولو كان بعيداً عن نظره، ويندرج تحت هذا المدلول الموظفون والمستخدمون الذين يعملون في خدمة صاحب العمل".<sup>17</sup>

يتبين من خلال هذا التعريف أن العامل هو كل شخص يعمل لقاء أجر أي كان نوعه، ثابت أو متغير لدى صاحب العمل وتحت اشرافه وادارته.

15 - عمر حمداوي، أحمد بخوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 8، جوان 2012، ص 150.

16 - جرجس جرجس وانطوان حويس، القاموس المدرسي للطلاب، المكتبة الحديثة للطباعة والنشر، بيروت، 2007، ص 231.

17- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 233.

\* كما يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه: " هو كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية، لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو تحت سلطته أو إشرافه".<sup>18</sup>

يتبين من خلال هذا التعريف أن العامل هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي ويأخذ عادة أجرا ماديا أو معنويا على عمله في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع.

ويعرفه حسن عوض بأنه: " كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل، وتحت إشرافه وإدارته ".<sup>19</sup>

يتبين من خلال التعاريف أن العامل هو الشخص الذي يقوم بانجاز عمل مقابل أجر لصالح شخص آخر وهو رب العمل أو يكون تحت سلطته وإشرافه.

---

18 - أحمد زكي بدوي محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص 166.  
19 - علي عوض حسن، الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2013، ص 35.

## 4-2- أدوات جمع البيانات:

كل منهج يحتاج الى أدوات لجمع البيانات فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا ولا يمكن تحت أي ظرف أن تنجز دراسة علمية من دون توفر أدوات مناسبة لطبيعة الموضوع ونوع المنهج المختار تطبيقه، وبالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمدة:

**2-4-1- المقابلة:** تعرف على أنها: "علاقة ديناميكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع"<sup>20</sup>، فهي تعد من أهم الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات.

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نפטال فرع GPL بوهران من أجل التعرف على كيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين وقد تمت هذه المقابلات بطريقة فردية عفوية وليست رسمية.

**2-4-2- الاستبيان:** ان الاستبيان وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات وهو تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث.

حيث تعد من "أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، والتي تم اعدادها اعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد أو تسلم الى الأشخاص المختارين ( المبحوثين ) لتسجيل اجاباتهم ثم يتم اعادتها ثانية"<sup>21</sup>.

ويعتبر من أحد طرق جمع البيانات والمعلومات التي من خلالها يستطيع الباحث تحديد حاجات ورغبات الأفراد ومواقفهم ودوافعهم والمشاكل التي يعانون منها أفراد المجتمع البحثي من خلال تطبيق الاستبيان والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة تطبق على عينة مختارة من هذا المجتمع ويجب أن تكون الأسئلة واضحة ومحددة وان يكون عددها مقبول

20 - احسان محمد الحسن، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 93.

21 - محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 115.

كي لا يصيب المجيب عليها الملل ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل توزيعها تم ضبطها جيدا.

وقد اشتمل هذا الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

**المحور الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها الى 06 أسئلة وتشمل البيانات الشخصية والتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى المهني.

**المحور الثاني:** الانطباعات الفورية للمتكونين حول خدمات التكوين المفروضة من طرف المؤسسة، ويتضمن هذا المحور 04 أسئلة.

**المحور الثالث:** التقييم البيداغوجي ومدى استطاعة المتكونين اكتساب المعارف الادارية المرصودة من طرف المؤسسة ومدى تمكنهم من الاحتفاظ بها واستيعابها، وتضمن هذا المحور 12 أسئلة.

**المحور الرابع:** مدى سماح عملية التكوين بالحصول على الأهداف الجماعية والفردية، وتضمن هذا المحور 07 أسئلة.

## 2-5- أساليب تحليل البيانات:

بعد عملية جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على مايلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة.
- استخدام التكرارات.
- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسبة المئوية على النحو التالي:

$$\text{التكرار} / \text{مجموع التكرارات} \times 100 = \text{النسبة المئوية}$$

## 2-6- صعوبات الدراسة:

- ضيق مدة التربص.
- صعوبة التواصل مع الموظفين.
- قلة عدد الافراد المتكونين.

## خلاصة

يعتبر هذا المحور بمثابة مدخل تمهيدي للدراسة، حيث جاءت فيه صياغة اشكالية الدراسة وتحديد فرضياتها مع توضيح أسباب اختيار الموضوع، الأهداف منه وكذا عرض أهم الدراسات السابقة التي تعتبر أرضية نظرية مفيدة لهذه الدراسة .

أما في الجانب المنهجي فجاء فيه تحديد مجتمع وعينة البحث، المنهج المستخدم، تحديد المفاهيم، أدوات وأساليب البحث، وأخيرا تطرقنا الى الصعوبات التي واجهتنا.

## الفصل الأول:

الأساسيات النظرية المعرفة بالتكوين والأداء  
الوظيفي والعلاقة بينهما

تمهيد

1-2- النظريات المفسرة للتكوين وخصائصها.

2-2- الأداء الوظيفي

2-3- دور التكوين المؤسسي في تحسين أداء العاملين

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد أدى الاتجاه المتزايد نحو التخصص في اداء الاعمال وضرورة التكيف مع الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الاعمال الى زيادة الحاجة الى تكوين الموظفين والى بروز التكوين ليكون واحد من اهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات الأجهزة الحكومية لتحقيق غاياتها والتكيف مع المتغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الافراد بكل ما هو جديد في مجال اعمالهم.

**2-1- النظريات المفسرة للتكوين وخصائصها :****2-1-1- النظريات الكلاسيكية****أ- النظرية البيروقراطية :**

برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين و يعود الفضل في إرساء مبادئها و قواعدها إلى العالم الألماني وبيير ماكس الذي ناقش البيروقراطية كوسيلة لترشيد السلوك البشري بالمؤسسة , حيث إقترح ضرورة التركيز على بناء رسمي قانوني و العلاقات القانونية المحددة به و أنه على الافراد التكيف مع ذلك البناء و قواعده لتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم ليكونو قادرين على الاداء المرغوب فيه و ذلك من خلال تكوينهم تكويننا دقيقا على أعباء ووظائفهم حتى يكونو بكفاءة عالية الرجل المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساهم في الزيادة الإنتاجية الفردية , كما يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة أساسية لشغل الوظائف حيث تتحدث مكانة الفرد بمقدار المعلومات و الخبرة التي يمتلكها و التي تمنحه درجات أعلى في سلم الوظيفي .

من خلال هذه النظرية يتبين أن التكوين يسهم في تنمية الفرد بالمؤسسة من خلال زيادة كفاءته في الأداء .

**ب- النظرية الادارية العلمية:**

ظهرت حركة الادارة العلمية أو التaylorية نسبة الى مؤسسها "فريدريك تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900-1920 .

ومن العوامل التي ساعدت على ظهورها، النهضة الصناعية في ذلك الوقت و ظهور الاختراعات العلمية الحديثة و تطور التكنولوجيا من جهة، وكذلك ظهور فئة من المنظرين والمنظمين الذين تخصصوا في الادارة والتنظيم، ومن أهم أعلام هذه النظرية " فريدريك تايلور" الذي يعتبر أحد علماء الادارة والانتاج.<sup>22</sup>

**ج- نظرية تفسير الحاجات:**

اهتمت نظرية التقسيمات الادارية بالعمليات الداخلية في المنظمة

22 - حسن عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص 56.



● **حاجات البقاء :** تشمل الحاجات الفيزيولوجية المادية للإنسان , و بالتالي فهذه الحاجات تقابل أول مستويين من حاجات عند ماسلو أي الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و السلامة .

● **حاجات العلاقة مع الآخرين :** "تشمل الحاجات المتعلقة في العلاقات الطيبة مع الاخرين فهي تقابل المستوى الثالث من الحاجات عند ماسلو أي حاجة العلاقات الإجتماعية"<sup>23</sup>

● **حاجات النمو :** تتضمن الحاجات المتعلقة باستخدام الفرد لقدراته الى الحد الادنى الامثل و هي تقابل المستوى الاعلى من حاجات عند ماسلو اي حاجات تحقيق الذاتو على الرغم من اختلاف نظرية ألفريد و نظرية ماسلو في عدد الحاجات الى ان هناك اختلافات اخرى بينهما , ف ألفريد لا يفترض تدرج الحاجات في سلم محدد بل يعتقد انه من الممكن ان تؤثر واحدة من الحاجات او جميعها معا على تصرفات الفرد و تشير النظرية الى ما يسمى مكون التراجع في حالة احباط و الذي يعني ان عدم تحقيق الحاجات من مستوى أعلى يؤثر على حاجات من المستوى الاقل , فإخفاق الموظف في تحقيق العلاقات الجيدة مع الآخرين في العمل قد يجعله يركز على حاجات الزيادة في الراتب .<sup>24</sup>

## 2-1-2 - نظريات النيوكلاسيكية :

### أ- نظريات العلاقات الانسانية :

و تعتبر مدرسة العلاقات الانسانية من ابرز النظريات التي ركزت على الجانب الاجتماعي للعمل و اعطت اهمية للسلوك الانساني، و كانت نقطة انطلاق لها من خلال تركيز على الجانب الجتماعي و قدمت تفسيرات مختلفة بعدما اصبحت الادارة الكلاسيكية عاجزة على المحافظة على المستوى الجيد و تزايد وتيرة الصراعات داخل المؤسسة ، و درست التنظيم من وجهة نظر اجتماعية و توصلت الدراسة الى ان الجماعة و زملاء العمل و عاداتهم و

23- عبد البارى ذرة، محفوظ جودة ، موسوعة علمية تحليل مستوى الفرد ، مكتب الجامعي الحديث ، ج2 ، الاسكندرية ، 2009 ، ص 236- 237

24- عبد البارى ذرة ، محفوظ جودة ، مرجع سابق، ص 237-238

افكارهم تعتبر عوامل مهمة جدا تؤثر على السير العملية الانتاجية . و هنا زاد الاهتمام بالسلوك الانساني بالتفاعل الاجتماعي و تبين ان للعامل خلفية اجتماعية و لا يستطيع التخلي عنها . 25

فالاهتمام بشخصية العامل لها اثر على سير العملية الانتاجية , فالمؤسسة هي عملية اجتماعية تتكون تتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية و الغير الرسمية بين جماعات العاملين و بالتالي تصبح محور الفعل التنظيمي دون اللاحق الضرر بالجانب الرسمي المسير للمؤسسة .

### ب- نظرية تدرج الحاجات:

قدم "ابراهيم ماسلو" نظرية تدرج الحاجات الانسانية واعتبرها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وقد قسم هذه الحاجات الى خمسة وهي:

الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية، الحاجة الى الأمن، حاجة الانتماء الى الجماعة أو الحاجات الاجتماعية، الحاجة الى التقدير، الحاجة الى تحقيق الذات.

### 2-1-3- النظرية الحديثة :

#### أ- نظرية رأس المال البشري : 26

إن نظرية رأس المال البشري و فكرة تقييم الافراد كأصول بشرية لم تتبلور و تنتشر إلا من خلال :

**نظرية سشيلتز :** حاول سشيلتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية للزيادة في الدخل فسعى الى تحويل الانتباه لمجرد الاهتمام بالمكونات المادية الى الاهتمام بتلك اقل مادية , و هي رأس المال البشري و أشار الى اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من اشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه لتحقيق التنمية الاقتصادية

25- linda rouleau > **theories des organisation** . presses de luniversite du quebec . canada .2007. p 56

26- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، نشر الدار الجامعية ، مصر ، 2010 ، ص66

و يرى ان الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتكوين لا يعني الانتفاء الغرض الثقافي له ، الى جانب تحقيق الاهداف الثقافية فان هناك بعض انواع التكوين التي يمكن تحسن من طاقات و قدرات الافراد اللازمة لاداء أعمالهم و ادارة شؤونهم و بالتالي تحسین انتاجاتهم و ان مثل هذا التحسن يمكن ان يترتب عليه زيادة في دخلهم , و من تم زيادة الدخل القومي ككل .

و يستدل سشيلتز على دور التكوين في تحسین الاداء و زيادة الانتاجية بتحليله بزيادة الانتاجية الزراعية بالو.م.أ. حيث انه بالرغم من خصوبة الارض الزراعية توافر مياه الري التمتع بالحرية السياسية التوافر الاساليب الفنية الزراعية التي جميعها تساعد في تحقيق الزيادة في الانتاجية الزراعية الا ان الاستثمار المستمر في الافراد من خلال تكوين و تقديم منح .

#### ب- نظرية ادارة الجودة الشاملة :

"يعرف "رونالد براند" ادارة الجودة الشاملة بانها تطوير والمحافظة على امكانيات المؤسسة من أجل تحسین الجودة بشكل مستمر، والبحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد، وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".<sup>27</sup>

تبدأ عملية ادارة الجودة الشاملة في المنظمات على طريقة أو أسلوب ادارة جميع الأنشطة والاجراءات التي يجب انجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في انجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة.

#### 2-1-4 - تعقيب على النظريات :

نظرية البيروقراطية ركزت على بدأ الصراحة من خلال الموضوعية في أداء العامل لعمله بدقة و كفاءة و ان على الافراد تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم ليكونو قادرين على الاداء المرغوب فيه و ذلك من خلال تكوينهم تكوينا دقيقا على اعباء وظائفهم حتى يكونو بكفاءة عالية .

27 - موسى اللوزي، التطور التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، مصر، 2010، ص 32.

اما بالنسبة لنظرية التكوين لهنري فايول أقر على ضرورة توفر عامل الخبرة و الكفاءة العالية في مستويات الادارية حيث حرص على تأكيد كلا من العمال و المدراء يحتاجون لعملية التكوين من اجل تدعيم قدرات و الكفاءات .

كما أكدت نظرية الحاجات لماسلو التي تتحدث عن اهم الحاجات التي تساعد العامل على استقرار المهني و من بينها الحاجة الى الترقية و الرفع في المكانة بعد ذلك تطرق الى نظرية الادارة العلمية لتايلور حاولت هذه النظرية تفسير التكوين كظاهرة و قامت بدراسة هذا الموضوع هذه النظرية تعتبر التكوين يمكن تفسيرها و دراستها بدقة و موضوعية و اعتبره شرط اساسي للقيام بالخطط التنظيمي للمؤسسة و انه جزء اساسي لرفع كفاءة العامل اما بالنسبة لنظرية راس المال البشري اكدت على ان التكوين له دور في تحسين الاداء و الزيادة الانتاجية و اعطاه فرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات و المهارات بناء التعقيب على هذه النظريات لو انها محاولة بسيطة الا انها اطاحت بالكثير من التغيرات و الابعاد التي افادتنا في دراسة هذا الموضوع الذي تعددت حولها النظريات.

**1-1-5- خصائص وأهمية التكوين.****أ- خصائص التكوين:**

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية :

- **التكوين نشاط رئيسي مستمر:** " فالتكوين يعد حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها تم تتجه الى اختيار الفرد ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة. كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة ،" كما يستمر مع اتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على احدث التطورات والاساليب العلمية في مجال تخصصه"<sup>28</sup>.
- **التكوين نظام متكامل:** التكوين هو نظام متكامل حيث انه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقات الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين مايلي<sup>29</sup>:

**1- التكامل في مدخلات التكوين:** أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي الأفراد، الخبرات، المعارف، الوظائف، أنماط السلوك المطلوب ، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الادارية والتنظيمية.

**2- التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الاجراءات الادارية التي تقوم بها ادارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الانشطة في توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط الادارية، كذلك العمليات الاجرائية، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ،

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

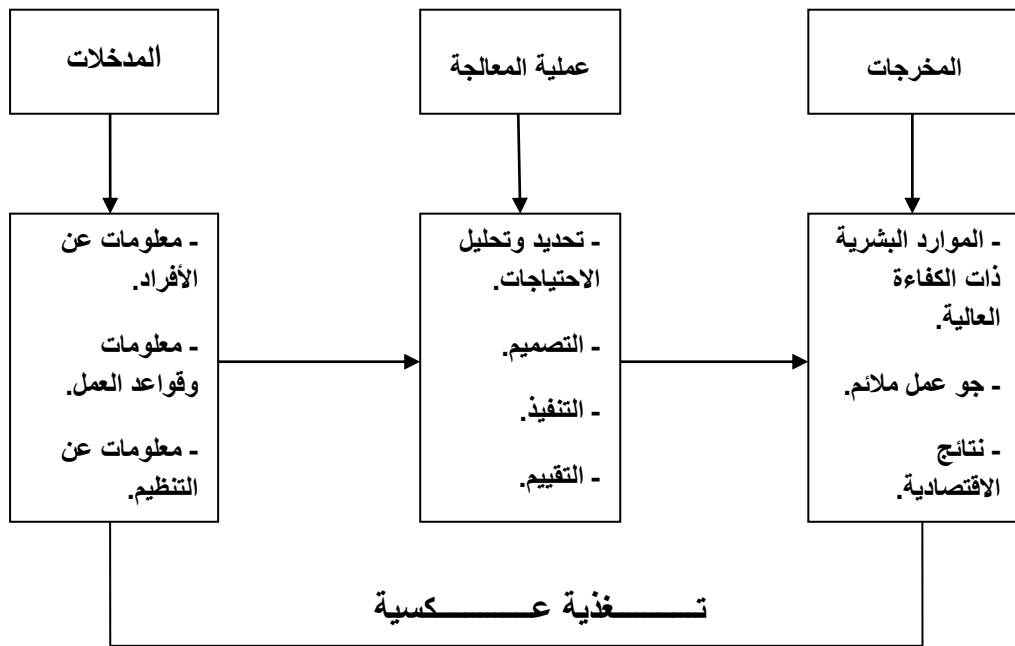
29 -علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 357-35

اعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير كفاءته والعائد منه.

**3- التكامل في نتائج التكوين:** يهدف التكوين الى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كافي من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، النتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد اعداد اكبر عدد من المتكونين ذوي المهارة الوظيفية، واهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل السلوك واغفال اهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجيد.

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة ومتكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التكوين، التكامل في الأنشطة التكوينية والتكامل في نتائج التكوين. وفيما يلي الشكل الذي يوضع مكونات نظام التكوين :

**الشكل رقم (1): مكونات نظام التكوين:**



المصدر : علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 21

- **النظرة المستقبلية:** ان برامج التكوين لها أهدافها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح لها لايجاد سياسة تمكن من التطبيق بأسهل الطرق وبأقل التكاليف في وقت وجيز لتحقيق الاهداف التنظيمية.
- ومنه نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق احتياجات واقعية ومحددة بدقة.
- **التكوين نشاط متغير ومتجدد:** "ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وانما يجب أن يتصف بالتغير و التجدد، فالانسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في إعادته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته والوظائف التي يشغلها المتكئون تتغير هي الاخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الإقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتتقبل أهدافها وإستراتيجياتها"<sup>30</sup>.
- نلاحظ أن التكوين يتعامل مع متغيرات نتيجة التطورات السريعة التي يعيشها المجتمع.
- **الشمولية:** " بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون الأخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبراتهم مختلف الفئات في وقت واحد"<sup>31</sup>.
- فالعامل له دور فعال في استمرارية المؤسسة مهما كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته، كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات و التطورات التي تحدث فيها.
- كما نلاحظ أيضا أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الادارية في المنظمة من القيادات العليا، الوسطى، والذنيا.

#### ب- أهمية التكوين.

"تعد الموارد البشرية المؤهلة والمكونة أهم العناصر الأساسية واحداث التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ويعد مستوى ونوعية تلك الموارد أحد المحددات الرئيسية لزيادة الانتاجية،

<sup>30</sup> - علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 358

<sup>31</sup> - أحمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183

وتحقيق الرفاهية الى الحد الذي يمكن معه القول أن نجاح التنمية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي مرهون أصلا بمدى التقدم في مؤسسات التعليم التكوين، اذ يعتبر التكوين في اطار التربية المستمرة بذرة التنمية وثمرتها في آن واحد"<sup>32</sup>.

تتضح أهميته في المؤسسة من عدة زوايا أهمها:

### 1- بالنسبة للمنظمة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة .
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.
- يعمل على الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع.
- يساعد في التوجيه الايجابي لدى الأفراد العاملين من خلال توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين .
- "التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الانتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العمل"<sup>33</sup>.

### 2- بالنسبة للعاملين:

- مساعدة العمال على الانجاز واكتساب الثقة بالنفس.
- يعمل التكوين على تحقيق التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة، ويحسن فهمهم للمنظمة وتوضيح أبوابهم اتجاهها.
- يقلل الحاجة الى الاشراف أي أن العامل الذي يعي مايتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة الى توجيه أو مراقبة من رؤوسيه.

<sup>32</sup> -سعد طه علام، التنمية والدولة، دار طيبة، السعودية، 2003، ص 73

<sup>33</sup> -Bruno herniet. Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative, Revue française de gestion n° 15 mars avril may 1985 p 54-56



- كما يساعد التكوين الأفراد على اتخاذ القرار وزيادة رغبة العمال في خدمة المؤسسة والاحلاص لها .

### 1-1-6- أهداف التكوين.

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي<sup>34</sup>:

#### أ- الأهداف الادارية:

- تخفيف العبئ على المشرفين: لأن المشرف يحتاج الى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المتكويين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: ، يقصد بالمرونة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواءا تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال. أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا ( الأعلى ) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سلسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.
- \* نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الادارية الى التقليل من عملية الاشراف وتحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

#### ب- الأهداف الفنية:

- التقليل من نسبة العائد او التالف:حيث يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.
- تخفيض تكاليف الآلات واصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة واصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الانتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

<sup>34</sup> - حمدي أمين عبد الهادي، ادارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 83

• تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.

\* نلاحظ من الناحية الفنية أن التكوين يهدف الى الاقتصاد في النفقات، التقليل من المشاكل والأخطاء والقدرة على حلها، وكذا التخفيض من الحوادث واصابات العمل.

### ج- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

• زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية الكفاءة الأفراد وتكوينهم وتزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الانتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

• زيادة الكفاية الانتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج وتحسنه، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الانتاجية .

• رفع معنويات الفرد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

• ارتفاع الربح: مع ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين فيما يلي:35

- اكتساب الفرد المهارات والمعلومات وخبرات تنقصه.
- اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصاح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظمتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

35 - بزايد نجاه، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانبا، وهران، 2010-2011، ص 95.

\* نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف الى تحسين جودة الانتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية، تنمية المعارف والمهارات عل جميع الأصعدة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وارضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها، وكذا التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف.

### 1-1-7- مبادئ التكوين.

تخضع العملية التكوينية الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن ايجازها فيما يلي:

- أ- **الشرعية:** يجب أن يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- ب- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التكوين واضحة وواقعية، بحيث يمكن تحقيقها.
- ج- **الشفافية:** يجب أن تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح، ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية، بحيث يجب اضطلاع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم اعلانها للجميع.<sup>36</sup>
- د- **التدرج:** يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة الى أكثر صعوبة وتعقيد.
- هـ- **الشمولية:** وهو مبدأ هام رئيسي في التكوين بحيث يشمل التكوين كافة المستويات الادارية للادارة العليا، الادارة الاشرافي، والادارة التنفيذية.<sup>37</sup>
- و- **الواقعية:** يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الأهداف التكوينية، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي.
- ز- **الاستمرارية:** "ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد".<sup>38</sup>

36 - عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص 53-54.

37 - عطا الله محمد، ادارة العملية التدريبية "النظرة والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014، ص 28-29.

38 - حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 22.

## 1-1-8- مسؤولية التكوين أساليبه وأنواعه.

## أ- مسؤولية التكوين.

"لا بد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن ادارة الموارد البشرية ومما لاشك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:"<sup>39</sup>

- انه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني.
- انه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها اذا كان هناك اهتمام من جانبيها من تطور النشاط التكويني أو مجاراته في حالة التقصير في القيام بواجباتها.
- لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين، اذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة أو طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، ذلك من ادارة الموارد البشرية، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين.

وتتمثل الأطراف فيما يلي:<sup>40</sup>

- **ادارة الموارد البشرية:** هي الادارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تكوين العاملين الجدد والقدامى في مجالات العامل والتي تتطلب التحسن أو التطوير مع المستجدات العلمية الفنية السائدة في حقول عمل المنظمة، ولذلك فان هذه الادارة تتابع تحديد الاحتياجات التكوينية وتقييم المتكويين ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
- **المشرفون:** "يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذلك فانه يتابع تكوينهم ويقوم بالمهام الموكلة له شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تكوينهم تحت اشرافه، ويكون عادة مسؤول عن تقديم واعداد

39 - شوقي حسن عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1989، ص 163.

40 - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 322.

التقارير الدورية الى مدير الوحدة الادارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التكوين أو ايضاح الصعوبات التي تواجه العملية التكوينية".<sup>41</sup>

● نستنتج أن المشرف الاداري هو المسؤول عن العملية التكوينية، واكتشاف الاحتياجات التكوينية وتوفير التدريبات اللازمة وكذا المعرفة المتعمقة بمقاييس الأداء.

● **الأفراد العاملين:** حيث يقع على عاتق كل موظف مسؤولية بان رغبته وحاجته للتكوين ومدى التحاقه والتزامه بحضور الدورات التكوينية، ومساهمته في برامجها ومناقشتها وتلبية متطلباته".<sup>42</sup>

● **الادارة العليا:** "اذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلا بد من أن تلتزم الادارة العليا بالتكوين وأهميته ، كاستثمار بشري، ولا بد من أن تجسد هذا الالتزام بسياسات قراراتها المختلفة، ولا بد من أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة عملية أساسية للتطور والنمو".<sup>43</sup>

#### ب- أساليب التكوين.

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول اليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم، اضافة الى اختلاف الامكانية الماجدية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي:<sup>44</sup>

41 - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1، الأردن، 2009، ص 139-140.

42 - مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية- مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013 ، ص 146.

43 - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، اثرء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص 148.

44 - عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 82-83.

- **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بالقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون العملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون "المحاضر" ويتناسب هذا النوع من المتكونين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكونين والتأثير فيهم.
- وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي).
- نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والقواعد والمعارف وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكونين، ويكون من طرف واحد وهو المتكون.
- **أسلوب المناقشة:** يعتبر أسلوب المناقشة أسلوباً دراسياً وتكوينياً ناجحاً له ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد عن الأمور الجانبية، وتوفر مناخاً لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع المتكونين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.
- ويلعب المكون دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد من المتكونين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث بالملل للعامل المتكون، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن 25 متكون وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.
- نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشترك جميع المتكونين في النتائج على أن يكون الكون المتحكم في هذا الأسلوب.

- أسلوب دراسة الحالات: يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم الى المتكولين حدث أو مجموعة من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات ادارية معينة واجتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات ادارية مختلفة وحالات متعددة، ويطلب من المتكولين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولا الى قرار أو حكم في شأن ماحدث وأسلوب معالجته، وعليه تقسم دراسة الحالات الى قسمين رئيسين:
- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.
- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.
- ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر الى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار والحلول البديلة للمشاكل.
- وعن عيوب هذا الأسلوب:
- قد يتطلب التوصل الى حل احدي المشكلات وقتا طويلا.
- قد ينقل للمتكولين انطبعا خاطئا عن العمل الفعلي.
- نستنتج أن أسلوب دراسة الحالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث تواجه المتكون مواقف أو مشكلات ادارية معينة ويطلب منه تحليلها واتخاذ القرار بشأن ماحدث مع اختيار أسلوب العلاج.
- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لالقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات أو موقف أو حالة معينة نتيجة العلاقات التنظيمية والادارية أو الانسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين باعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.
- ومن مزايا هذا الأسلوب انها توضح التصرف الصحيح للعامل ازاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالحرَج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا الى خلق نزاعات بين الموظفين وزيادة حدة النقاش بينهم، وعليه يمكن الاستنتاج أن

من أبرز المجالات التي يستخدم فيها هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الانسانية والاشراف السليم.

نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب المهارات في التصرف حيث يواجه الموظف دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه.

## 2-5- أنواع التكوين.

للتكوين عدة أنواع، وهي تختلف باختلاف أهدافه، احتياجاته ونشاطاته وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، وتتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:<sup>45</sup>

### أ- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج العامل الجديد عند تقدمه الى العمل لمجموعة من المعلومات عملية تهيئة وتزويدهم بالمعلومات الاساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بالشكل المطلوب خاصة العاملين الجدد الذين يحتاجون الى عمليات تهيئة وتوجيه عند بداية التحاقهم بالمنظمات.

\* يهدف هذا البرنامج الى تزويد الموظفين الجدد بالمعارف والمعلومات الأساسية حول الادارة العامة وتوجيههم .

- **التكوين أثناء الخدمة (اثناء العمل):** أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل.

\* ان التكوين أثناء الخدمة يلعب دورا أساسيا، ابتداء من دخول الفرد للعمل الى انتهاء عمله الوظيفي، فهو بمثابة عملية استدراك لتغطية النقص الناتج عن تطور وتغيير تطلبه الحياة المهنية.

- **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:** عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الامر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه.

45 - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325-326.



\* يهدف تكوين تجديد المعارف وتحسين المستوى الى اكتساب الموظفين مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال أو تحيين تكوينهم الأولي أو تكيفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب.

- **التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:** تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل اليها، وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، كترقية عامل من وظيفة فنية الى أخرى ادارية، وهذا الفرق يبرز الحاق العامل ببرنامج تكويني.<sup>46</sup>

#### ب- التكوين حسب نوع الوظائف:

- **التكوين المهني والفني:** هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية المهنية مثل: النجارة، البناء، صيانة الأجهزة ... الخ، وهناك نوع آخر التكوين المهني والمثمتل في التلمذة الصناعية، وتقوم فيه بعض الشركات أو النقابات العمالية يتعلم هؤلاء الأفراد، ويحصلون غالبا على شهادة فنية، وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.<sup>47</sup>

\* يعتبر التكوين المهني أو التعليم الفني مجالا لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية وممارسة التدريب والتطبيق العملي في العديد من الميادين الحرفية والمهنية كما يمكن للمتدرب الولوج الى عالم الشغل حسب طبيعة تخصصه ومدى أهميته في سوق العمل.

- **التكوين التخصصي:** يتضمن المعارف والمهارات التي تخص وظائف معينة كالمحاسبة والهندسة، ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويركز كذلك على كيفية حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها.<sup>48</sup>

46 - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325-326

47 - هشام بوبكر، سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012، ص 149

48 - فريدة بوبكري، دور التدريب في ادارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014، ص 74

\* يمثل هذا النوع زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصي في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.

- **التكوين الإداري:** ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع الإداري وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات، ويهتم التكوين الإداري في مساعدة الأفراد على تقلد المناصب الإدارية السامية التي تعتمد على التخطيط والتوجيه والرقابة.<sup>49</sup>

### ج- التكوين حسب المكان:

- **تكوين داخلي:** يجري داخل المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية والإشراف على تنفيذها، وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.<sup>50</sup>

- **تكوين خارجي:** ويجري هذا النوع من التكوين خارج المؤسسة نظرا لعدم امتلاكها الخبرة التكوينية وأدوات التكوين الفعالة.<sup>51</sup>

## 6-2- مراحل (خطوات) التكوين ومعوقاته.

### 6-2-1- مراحل (خطوات) التكوين.

- يحتل التكوين أهمية بارزة في معادلة تجسيد الأهداف المأمولة لأي مؤسسة، باعتباره رهان حقيقي يمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومهارات، تغيير سلوكياتها وتطوير كفاءاتها، بشكل يسمح بالتكيف مع تحولات البيئة الخارجية، التي امتد تأثيرها إلى المهن والوظائف، والنشاطات وكذا الكفاءات اللازمة للقيام بها. ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى المراحل والخطوات الأساسية والمترابطة التي تمر بها العملية التكوينية، "فلا يمكن القفز فوق أحداها على الأخرى ويعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها وتعد هذه الخاصية أهم ما يميز التكوين عن التعليم، فمناهج التعليم تصمم عادة لمفابلة أهداف واحتياجات عامة وتدرس في الجامعات ولجميع الدارسين دون بدل أي جهد وهو ما نجده مخالفا لعملية التكوين حيث أن كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظمة يصمم وفقا للاحتياجات التكوينية الفعلي

49 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 303

50 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 138

51 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 185

للعاملين، ويكون هذا بطبيعة الحال من برامج مختلفة كتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذها، ثم متابعة نقل آثار التكوين".<sup>52</sup>

- وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

### - 1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

"تقوم بعض المؤسسات باعداد وتنفيذ برامج التكوينية لأنها المفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو وجود فائض في الميزانية المخصصة وما الى ذلك وهذا خطأ بل يجب اللجوء الى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على امكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه".<sup>53</sup>

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:<sup>54</sup>

أ- **تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه اضافة الى ما يوفره من معلومات اضافية عن سلوك الفرد في العمل واخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

ب- **متابعة المظاهر التنظيمية السالبة:** توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة، زيادة نسبة المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى، ارتفاع معدل العمل و الغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط... الخ.

ج- **التحليل التنظيمي:** يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

52 - يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص 04.

53 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 265

54 - عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 56.

- **تحليل المهام أو العمل:** يتناول تحليل العمل : خطوات العمل، ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى امكانية تطويرها وماهي الأدوات المستخدمة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.
  - **تحليل التنظيم:** من خلال تحليل التنظيم تستطيع الادارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية.
  - **تحليل الفرد:** ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، اخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، ومدى انسجامه مع الآخرين... الخ.
  - د- **الاختبارات:** مثل اختبارات القدرات، الذكاء، اختبارات المهارة اليدوية... الخ، والتي تقوم المؤسسة باجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.
  - هـ- **المقابلات والاستقصاءات:** تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاطئة.
- نلاحظ أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدءا من تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الركيزة الأساسية التي يمكن من خلالها معرفة الأسباب المحتملة للتكوين .

## 2- تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية :

**2-1- التصميم:** بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون الى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.<sup>55</sup>

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية والمتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة خطوات أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل و الأدوات

55 - كمال بربور، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،

المناسبة والمساعدة وتحديد المكونات والمكونين، وتحديد المكان والزمان لاجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

كما يعد محتوى البرنامج التكويني أهم شئ في العملية كونه المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في الاحتياجات التكوينية.

## 2-2- التنفيذ:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها ، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج بنجاح وتجسيده ميدانيا ، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الادارة المشرفة على تنفيذ البرنامج التكويني والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية(المادية والبشرية).

## 3- مرحلة المتابعة والتقييم:

أن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لايعتبر كافيا للحكم عليه ان كان ناجحا أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج تكويني بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت اليها الادارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للادارة الحكمى مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:

- فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد إنتهاء التكوين، حيث يتم استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية .

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لاتعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

- مدى تعلم المتكويين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني, وهذا يتم من خلال إجراء إختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني, وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية, تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج, ومن ثم تحديد درجة إستيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكويين, إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الاسس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابه, وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل, اذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل, ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين. وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق(نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون). ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يعتمد عليها لتقييم البرنامج التكويني, فارتقاء الأداء أو السلوك اللاحق عن الأداء أو السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

-العوائد الاجمالية المحققة للمؤسسة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف, ان هذا العيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه.

وفي الأخير وحتى نضمن فعالية أكبر لعملية تقييم يجب مراعاة المبادئ التالية:

- يجب أن تجري عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفا للبرنامج.
- ان استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول الى دقة التقييم.
- يجب ان يكون التقييم لعملية التكوين شاملا لكل المتكويين ولكل عناصر البرنامج التكويني.

## 2-7- معوقات التكوين.

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

✓ الاهتمام السطحي بعملية التكوين، وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تكوينهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على نجاح العملية التكوينية.

✓ ينظر البعض للتكوين على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التكوينية.<sup>56</sup>

✓ ان العملية التكوينية تعيقها في أغلب الأحيان قلة المعلومات وغياب التخطيط وعدم استخدام الطرق الحديثة وهي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات.

✓ انخفاض كفاءة المشرفين على التكوين بالمؤسسات والمراكز المتخصصة.<sup>57</sup>

✓ عدم اخضاع المتكون بعد انتهائه من المتكون بعد انتهائه من التكوين للمتابعة والمراقبة بأسلوب علمي .

✓ عدم كفاية الامكانيات اللازمة للتكوين والتي تشمل مختلف الوسائل والآلات لغيرها.

✓ صعوبة الحصول على المعلومات والاحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية.<sup>58</sup>

\* من خلال ماسبق يمكن حصر معوقات التكوين في: افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتقييم وتنفيذ ومتابعة النشاط التكويني، وأيضا بسبب الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون امكانية تطوير او المساهمة في تقدم أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين، وهذا نتيجة الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجهل الموظفين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونين أكفاء بالإضافة الى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في التخطيط، التقييم، ومتابعة المتكويين.

56 - بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة في الموارد البشرية، دار الراجعية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 276

57 - نوري منيرة، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 105-106

58 - رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001، ص 120-

**2-2- مفهوم الأداء الوظيفي**

لقد حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام بالغ باعتباره يرتبط بسلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل اي منظمة اي منظمة لانه يعد الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة

و في ظل هذه الاهمية التي تكتسبها المصطلح الاداء في المنظمات الا انه مازال يكتنفه بعض الغموض و التداخل و من هذا المنطق سنحاول التعرف على مفهوم الاداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الاداء الوظيفي الا اننا سنذكر البعض منها تعريف حسن راوية محمد في كتابه ادارة الموارد البشرية الاداء الوظيفي يشير الى درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو ما يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث تداخل بين الاداء و الجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس الانتاج التي يحققها الفرد.<sup>59</sup>

يشير هذا التعريف الى الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته من خلال الذي هو فيه كما يعرفه ناصر قاسيمي بانه هو جملة من الافعال التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة و يتحدد الاداء الجيد بناء على معنويات مرتفعة و التكوين الجيد للعاملين وتصميم المهام وقدرة التنظيم و الافراد و قواعد السلوك الجماعي بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية.<sup>60</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف على ان الاداء يدل على ما يحققه العاملون وفق معنويات هم و تكوينهم الذي يحقق اكبر قدر ممكن من الانتاجية سواء نوعية او كمية و بالتالي فهذا التعريف يرتبط بطبيعة العمل و سلوكيات و تصرفات العمال.

59 - صليح شامي، *المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بو قرّة "بومرداس"*، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير ، بومرداس ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 60.

60 - ناصر قاسيمي ، *دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل*، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط، الجزائر ، 2011 ، ص 10



كذلك يعرف "بان السلوك الاداء هو السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل , ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها و هذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول , و نوعية الجهد و نمط الاداء "61 ينطلق هذا التعريف من مدى توافق خصائص المنظمة مع الفرد الذي يؤدي الى تفاعلهم و تحقيق اكبر فعالية للانشطة و التي تحدد لبعدها الكمية و الجهد و النوعية المبذولة للاداء. من خلال هذه التعاريف يمكن القول بان الاداء الوظيفي يشمل مجموعة من المكونات التي يقوم عليها ومن ابرزها:

- هو نتاج و محصلة للجهد المبذول .
- جهد يسعى به لتحقيق و اشباع حاجيات الفرد.
- يرتبط الاداء الجيد بالحالة المعنوية و القدرات المكتسبة من التكوين و الخبرة.
- كما يرتبط الاداء بمجموعة من العوامل التي تضمن له القيام على احسن وجه
- من خلال هذه التعاريف يمكننا الاعتبار الاداء الوظيفي هو ذلك النشاط او المهارات او الجهد الذي يبذله العامل داخل اي تنظيم من اجل تحقيق اهدافه و اهداف المنظمة باعلى قدر ممكن من الفعالية التي تضمن نجاح هذه المنظمة و تحقيق اهدافها المنظمة سلفا.

## 2-2-1- خصائص الاداء الوظيفي.

61 - ابراهيم توهامي و اخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط1 ، العلة ، الجزائر 2013، ص158

الاداء الوظيفي يمثل "درجة اتمام و انجاز المهام المسندة الى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود و القدرات الضرورية و الوسائل و ادراك الدور و المهارات و الاستعدادات المختلفة".

و بالتالي فالأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص و التي يمكن ايجازها فيما يلي:62

- سلوك الاداء الانساني يبدو في شكل {حركات افعال اقوال...}
- سلوك الاداء الانساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته {لا يعمل الانسان حب في العمل داه لاكن في تحقيق مآرب اخرى من وراء العمل}.
- سلوك الاداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس اثر الجماعة في تحويل الانسان عن سلوك يفضله لو كان مفرد.
- لكل سلوك اداء سبب، أي له بداية و كذلك لكل سلوك اداء نهاية و غاية يحاول أن يدركها.

## 2-2-2- اهمية الاداء الوظيفي

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمنظمات بشكل عام، و هو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة، و يكاد يكون الظاهرة الشمولية عنصرا محوريا لجميع الفروق المعرفة الادارية، و هذا نظرا لاهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مختلف المنظمات و" لقد شكل موضوع الاداء عنصرا هاما لكثير من الدراسات التي تسعى الى الاهتمام به كمؤشر فعال لتحقيق الاهداف المنظمة و رفع كفاءتها الانتاجية" 63 و يمكن تحديد اهمية الاداء الوظيفي لاي منظمة في النقاط التالية: 64

- الاداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية باعتباره محصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة .

62 - ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم و العمل ، مرجع سابق ، ص10

63 سامية جبارة ، رضا الاستاذ الجامعي و علاقته بالاداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية ، دراسة ميدانية في جامعة باتنة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية '2007/2008، ص41

64 - صليحة الشامي ، علاقة المناخ التنظيمي بالاداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2010، ص52

- ان نجاح او فشل اي منظمة مرتبط و معتمد للدرجة الاولى بطبيعة الاداء و الظروف و الامكانيات المتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة.
- لا تتوقف اهمية الاداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط , بل تتعدى ذلك لامية الاداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة .

### 2-2-3- محددات الاداء الوظيفي :

انطلاقا من ان الأداء الوظيفي يعد نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الانتاج لموقف معين، نستطيع تحديد هذا الأداء من ثلاث مؤشرات رئيسية يمكن التعرف على العوامل التي تضبط عملية التفاعل، و من هذا يمكن النظر اليه بأنه نتيجة العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول و القدرات , و ادراك لدوره الوظيفي .

و لهذا تتوضح محددات الاداء في :

- **دافعية :** ان الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل و لهذا فان "الدافع يعتبر الحاجة الى مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الاداء قصد تحسينه"<sup>65</sup> و لهذا فالدافعية تعد بمثابة القوى داخلية تحرك الفرد و تثيره لكي تحرك سلوكه و تشكله باتجاه معين لتحقيق هدف او منفعة لاشباع حاجة معينة ، و هذا نتيجة الشعور بالنقص في تلك الحاجة .

و منه فالدافعية هي مقدار الجهد المبذول من طرف العامل , التي تعكس درجة دافعية لاداء العمال , و التي تتعكس كذلك على كفاءة اداء العامل , كل عامل حسب قدرته و مهاراته و الخبرات اللازمة من اجل انجاز هدف معين .

- **القدرات :** تعد القدرة كتنائي محدد للاداء الوظيفي باعتباره يتفاعل مع الدافعية في تحديد الاداء و القدرة و الذي يتكون بها و منه تشير القدرة الى خصائص شخصية للفرد و التي يستخدمها لاداء وظيفته و الشعور باهمية ادائه لهذا تعني "القدرة على الاداء هدف معين سواء كان العمل حركيا او عقليا و تشير الى ما يستطيع ان ينجزه الفرد بالفعل من الاعمال

63- محمد مسلم، مدخل الى علم النفس العمل ، دار القرطوبية، ط1 ، الجزائر , 2007 ، ص52.

, و تعني قدرة الفرد على قيامه باداء عمل دون الحاجة الى تدريب و تعلم كالقدرة في الكتابة او الرسم" 66

- الإدراك : يتمثل في ادراك الفرد لدوره الوظيفي , و سلوكه الشخصي اثناء الاداء و تصوراته و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة .

- ان سلوك الاداء الذي يبديه الافراد ينطلق من انطباعات معينة تتكون لدى العامل و الافراد في عمله , و عن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بها . 67

- و لهذا يتحدد اتجاه الفرد في عمله , و أنه لا بد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور باهميته في أدائه .

و عليه مما سبق حول المحددات الثلاثة الرئيسية للاداء يمكن اعتبار الدافعية و القدرات و الإدراك بأنها نتيجة لعملية تفاعل يعكس ادائها على العامل , و يمكن صياغتها في شكل معادلة على النحو التالي :

#### 4-2-2 - معادلة الاداء الوظيفي

الاداء = الدافعية + القدرات + الادراك

#### 5-2-2 - أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين , الأداء الكلي و الأداء الجزئي :

أ- الأداء الكلي : و هو الذي يتسجد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر , و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية و الأرباح , النمو . 68

64- زكية حقري , نمط الاشراف و علاقتها بالاداء العامل الصناعي بالمؤسسة الجزائرية , رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم , كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية , جامعة الحاج لخضر . باتنة . 2003/2002 , ص 59

65- ابراهيم تهامي و اخرون , قضايا سوسيو تنظيمية , مرجع سابق , ص 143.

66- عبد الملوك مزهودة , الأداء بين الكفاءة الفعلية , مجلة العلوم الانسانية , العدد الأول , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2011 , ص 89

**ب- الأداء الجزئي :** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم 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 مالية<sup>69</sup>

**2-2-6- تقييم أداء العاملين :**

إن عملية تقييم الأداء تتم بعد عملية الاختيار و التعيين و التي بموجبه تقوم منظمة من التأكد من أن العامل يستخدم في قدراته بشكل جيد , فبالتالي هذه المرحلة تعني إذن بتقييم الأداء للأفراد , و التي من خلالها يتم التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد و التي بموجبها تحدد ما إذا كانت بحاجة إلى التكوين التدريب و من تم التحفيز و الترقية , و لهذا يعد تقييم الأداء أحد الوظائف المتداولة و المعمول بها في مراحل تسيير الموارد البشرية و إدارتها في المنظمات الحديثة و لمعالجة تقييم الأداء يتطلب منا تعرف على مفهومه و الهدف منه .

### 2-2-7 - تعريف تقييم أداء العاملين :

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق أداء المستهدف<sup>70</sup>. "تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم من النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و امكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى و اعباء و مسؤوليات اكبر من ناحية اخرى"<sup>71</sup>. "تقييم الاداء هو العملية التي يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد الى عناصر و معدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم"<sup>72</sup>.

67- عبد الملوك مزهودة، مرجع السابق، ص 89

68- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية ، جامعة القاهرة ، 2003 ، ص329

69- محمد الفاتح محمود بشير ، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، ص126

70- فايز الزعبي ، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال : طرق و أساليب سياسات و استراتيجيات ، دار الهلال عمان ، الاردن ، 1991 ، ص 191 .

من خلال التعاريف يمكن الاستخلاص أن عملية تقييم الأداء هي عملية تقيس بشكل منهجي شخصية و أداء الموظفين عادة من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل سمات محددة مثل مجموعة المهارت و المعرفة حول الدور و الالتزام بالمواعيد و ما الى ذلك.

### 8-2-2 أهداف تقييم أداء العاملين :

تحقق عملية تقييم الأداء لأي منظمة و ترمي لأجل العديد من الأهداف ذلك وفق ثلاث مستويات :

#### على مستوى المنظمة :

- رفع مستوى أداء العاملين و استمرار قدراتهم و ما يساعدهم على التطور و التقدم  
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمأشرات في الحكم على دقة هذه السياسات .

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل اللا أخلاقي الذي يبعد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة

#### - على مستوى المديرين :

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل و الحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة إنما تعتبر عملية تميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم الفكرية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم و هذا ما يدفع باتجاه تطوير علاقات جيدة مع العاملين للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

#### - على مستوى الفرد :

"إن زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية و يدفعهم إلى العمل و الإجتهد و الإخلاص ، ليقربوا فوزهم بالإحترام و التقدير لمسؤولهم معنويا و كفاءتهم ماليا " .<sup>73</sup>

ان ارتفاع احساس العاملين بالعدالة يؤدي الى زيادة ثقتهم في ادارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم.

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

**2-4- دور التكوين المؤسسي في تحسين أداء العاملين:****\* إجراءات تحسين الأداء:**

تعتبر فعالية الأداء لدى الموظفين أمر بالغ الأهمية، فالموظفون هم المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، وبالتالي يصبح تحسين أداء الموظفين أمراً ضرورياً لتحقيق التفوق والنمو في المنظمة. اذن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية: 74.

**1- تحديد الأهداف الرئيسية لمشاكل الأداء:**

- أ- ضعف التواصل والتأخر في التغذية لراجعة بحيث يجب أن يتم تقديم التغذية الراجعة للموظف وتقييم أدائه بشكل دوري كمرة كل شهر أو حتى بشكل ربع سنوي. حتى يتمكن الموظف من تحسين أدائه بشكل دائم وزيادة مساهمته ف تحقيق أهداف المنظمة.
  - ب- أحد المشاكل التي قد تظهر خلا فترة تقييم أداء الموظفين هو التحيز المقصود أو غير المقصود والذي قد يؤثر على موضوعية تقييم أداء الموظفين مثل مقارنة أداء موظف موظف آخر ، تقييم أداء الموظف بناء على الفترة الأخيرة فقط، التشدد أو التساهل في التقييم... وغيرها.
  - ج- اهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم بدلا من استخدام أدوات تقييم الأداء الصحيحة والتي يتمكن من خلالها المدير المحافظة على حافزية موظفيه طوال العام.
  - د- المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبياً أو ايجابياً كتنوع المواد المستخدمة وتنوع الاشراف وتنوع التدريب وظروف العمل.... الخ.
- ان غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

74 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 157-158.

\* نستنتج أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل اختيار وسيلة المعالجة.

## 2- خطة عمل للوصول الى الحل:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الاداء، فاللقاءات والآراء والمشاركة فيوضع حلول مقدمة للموظفين وتحسين دأهم وازالة مشكلات الأداء وكذا الاقرار بأهمية الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين في تحسين الأداء، ولابد من تحدي محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.

## 2-4-2- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

تبدل المنظمات الكبرى جهودا جبارة في تطبيق كل العناصر والعوامل الضرورية لنجاح المنظمة، لذلك يتبع المدراء خطة لتحسين أداء الموظفين واصلاح الأخطاء في أدائهم وسلوكياتهم. ومن أهم هذه الطرق نذكر منها:

1. **تعيين أهداف واضحة:** حيث يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بأهدافهم وطموحاتهم الفردية والجماعية، وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كان من السهل تحقيقها.
2. **التواصل:** بحيث يجب السماح للموظفين والمديرين لأن يناقشوا بحرية التحديات الحالية التي يواجهونها ، فضلا عن الكيفية التي يعتزمون بها تحقيق الأهداف ذات الأولوية القصوى.
3. **المتابعة المنتظمة:** ان عمليات المتابعة المنتظمة مهمة جدا لتعزيز فعالية خطة تحسين الأداء الوظيفي، فعمليات الفحص والمتابعة المنتظمتين تحددان الخطة، ولكن الأهم من ذلك أنهما توفران توجيها مستمرا يبقي الموظفين على المسار الصحيح.
4. **توضيح العواقب:** من المهم التأكد من أن الموظف على دراية بعواقب عدم تحسين الأداء بعد التحاقهم ببرنامج تحسين الاداء، فالعواقب يجب أن تكون واضحة ومحددة.



5. توفير المساعدة والتدريب اللازمين: ستوفر عمليات المتابعة المنتظمة وتقديم المساعدة بشكل مستمر واجراء التدريبات عناء اجراء عمليات تحسين الأداء، ولكن عندما تتعقد الأمور ويصعب حلها، تبدو خطة تحسين الأداء الحل الأمثل، فهي توضح للموظف أنه ينبغي عليه بذل الجهود وتكريسها من أجل مصلحة المنظمة.

### 2-4-3- التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمتان حيث يهدف الى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة في البيئة، اذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر الى وظيفة التدريب أو التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا بكفب أن تقو المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم، انما يجب اعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لاداء الأعمال وصقل مهاراتهم. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها مايلي:<sup>75</sup>

- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.<sup>76</sup>
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية النوعية والكمية.
- تنمية شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمنظمة.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

75 - بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص 94-93.

76 - بدرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة، 2006، ص 31.

- للتكوين دور في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد اثناء ومعلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم.
- تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد في المؤسسة.
- تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الادارة والأفراد العاملين بها.

## خلاصة الفصل

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية.

فالتكوين هو استراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال ابداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنه يشمل الموظفين القدامى أيضا كما أنه لا يقتصر على مستويات ادارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الادارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء، كما يمكننا القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين، لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

في هذه الدراسة حاولنا دراسة دور التكوين المؤسستي في تحسين أداء العاملين .

ولتحقيق هذا المسعى استهلنا دراستنا ب جانب نظري يشمل:

مقدمة حول موضوع دراستنا، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة الاطار النظري للدراسة بدءا بطرح الاشكالية، صياغة الفرضيات ، ثم عرض أهم الدراسات المشابهة للموضوع.

وأیضا تناولنا الاطار المنهجي الذي يتضمن تحقیقات الأولية، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم، أدوات جمع البيانات، ، أساليب تحليل البيانات.

الفصل الأول الذي تناولنا فيه الأساسيات النظرية المعرفة بالتكوين و الأداء الوظيفي و العلاقة بينهما.

جانب تطبيقي ويضم فصلين:

الفصل الثاني الذي تناولنا فيه: تقديم بالمؤسسة المدروسة والمتغيرات المعرفة بها وكذا قدمنا الفئة المبحوثة والمتغيرات المعرفة بها.

الفصل الثالث الذي تناولنا فيه أثر التكوين بأداء العاملين والذي يحتوي على عرض النتائج العلاقة بين التكوين و الأداء الوظيفي تحليل وتفسير أبرز النتائج المرتبطة بالعلاقة بين التكوين و الأداء الوظيفي.

وانتهينا ب خاتمة شاملة لأبرز النتائج التي تصب في اتجاه تحقق الفرضيات التي صيغت في الاشكالية ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

## الفصل الثاني:

### تقديم المؤسسة المدروسة والفئة المبحوثة

#### تمهيد

1-2- المتغيرات المعرّفة بالمؤسسة المدروسة.

2-2- المتغيرات المعرّفة بالفئة المبحوثة.

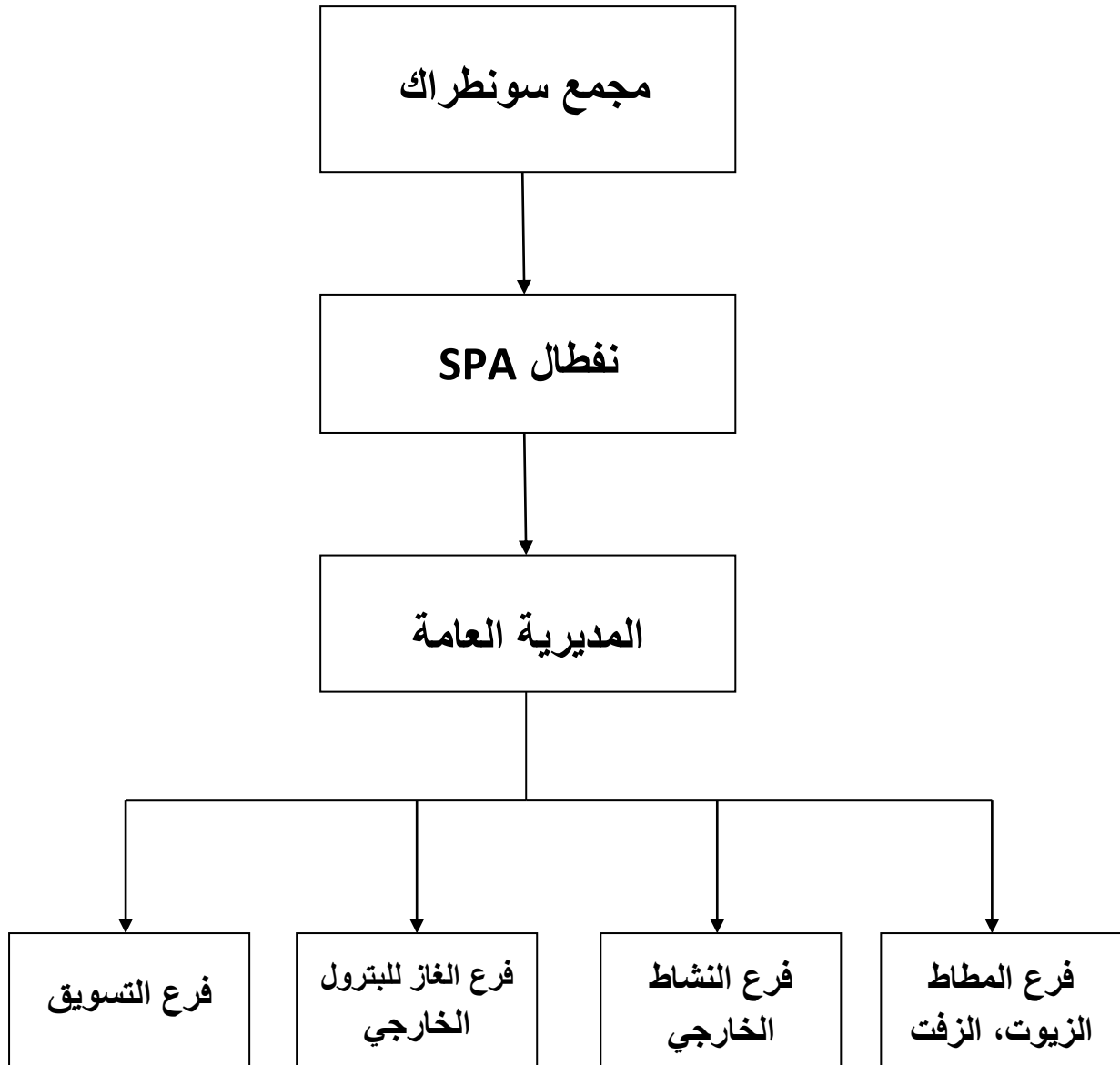
**تمهيد**

تمثل المؤسسة أحد أهم عناصر الدراسة في العلوم الاجتماعية وذلك باعتبارها الفاعل الأساسي فسي تشكيل لأنماط السلوك العامة في المجتمع، وتتركز الدراسة القائمة في العلوم الاجتماعية، وعليه سنركز في هذا الفصل على تقديم المؤسسة المدروسة وكذا الفئة المبحوثة.

**2-2- المتغيرات المعرّفة بالمؤسسة المدروسة:****2-2-1- التعريف بالمؤسسة الأم ( نفطال ):****تاريخ انشاءها:**

تأسست نفطال في 6 أبريل 1981 بموجب المرسوم رقم 80/101 باسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، وهي شركة اشتراكي ذات طبيعة اقتصادية، وذلك عن طريق نقل الاحتكار والسلع المملوكة أو المدارة من قبل سوناطراك. بدأت في النشاط في 1 يناير 1982، وهي مسؤولة عن صناعة تكرير المحروقات السائلة وتوزيع المنتجات المكررة في السوق الجزائرية. في 5 فبراير 1983، بموجب مرسوم رقم 83- 112 الى نفطال.

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:



تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين والتوزيع للمحروقات من مهام مؤسسة سونطراك الى أن صدر مرسوم رقم 101/80 في 06 ابريل 1981 والذي اقتضى انشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من شهر جانفي 1982 ثم أصبحت كيان جديد وأعمال التكرير التي انفصلت عن توزيع المنتجات البترولية في 1987 NAFTAL ولأن هي المسؤولة فقط عن تسويق وتطيرير وتوزيع المنتجات النفطية ومشتقاتها فب 1998 تغير وضعها وأصبحت



شركة ذات أسهم مع شركة تابعة 100 لسونطراك، التي عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 الى مؤسستين وطنيتين:

مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفاك (NAFTEC).

مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون الاسم الأجنبي لمؤسسة نفاطال (Naftal) من:

- (Naft) مصطلح عربي ويعني النفط .

- (al) اختصار لكلمة الجزائر (Algeria).

بداية من 18 أبريل 1998 أصبحت مؤسسة نفاطال مؤسسة مساهمة (Spa) برأسمال مقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة الى 665 سهم أي 10 مليار دج لكل سهم تابعة 100 لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000.00 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائر العاصمة، ورمزها يتكون من خمسة خطوط تمثل فروع مؤسسة نفاطال وهي: فرع الوقود، فرع الغاز البترولي المميع، فرع التشحيم والزيوت، فرع الزفت والعجلات وفرع المواد الخاصة.

**منتجات مؤسسة نفاطال:**

يمكن تصنيف منتجات نفاطال التي تقوم بتسويقها الى:

**الوقود ( Carburants ) :**

يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج عن تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي وتمثل مبيعات مؤسسة نفاطال من هذا المنتج 50 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة ويمكن تصنيفه حسب الاستخدام الى:

- الوقود الخاص بالاستخدام البري يتمثل في وقود المحركات من نوعين بنزين وديزل ويضم بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، مازوت، اضافة الى غاز البترول المميع.

• الوقود الخاص بالاستخدام الجوي هو وقود خاص بمحركات الطائرات ويوجد ( A V )  
 . (JET A1) و (GAS 100)

• الوقود الخاص بالاستخدام البحري لمحركات البواخر ويضم ثلاث أنواع وهي:  
 .(Fuel Bunker C) (Fuel Oil BTS) (Gasoil Marine)

### الزيوت (Lubrifiants):

على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات وتماشيا مع الجودة العالمية فان أغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من 1/2 لتر هذه الزيوت مقسمة الى الأنواع التالية:

- زيوت خاصة بمحركات البنزين.
- زيوت خاصة بمحركات الديزل.
- زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي.
- زيوت تشحيم الماكينات.

**العجلات (Pneumatiques):** بفضل بيانات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نפטال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات السياحية، الشاحنات والماكينات الصناعية. هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن ومستعملها.

### مادة الزفت (les bitumes):

وهي مادة معدنية طبيعية أو ناتجة عن تقطير البترول، متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة، تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأرصفة الطرقات .... وغيرها.

**مواد خاصة (Produits spéciaux):** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل الصيدلة، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية والمتفجرات .... وغيرها.

**2-2-2- الفرع المعني بالدراسة (DISTRICT GPL SIÈGE):****تقديم مؤسسة: DISTRICT GPL SIÈGE**

وهي فرع GPL من فروع نפטال وهي تعني:

• غاز GAZ : G

• بترول Pétrol : P

• مميع Liquefie : L

تقع مؤسسة **District GPL siège** على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين السانيا مركز الولاية مقرها الجهوي شارع حمروش عابد La lofa السانيا بوهران، وتبعد المؤسسة عن مقر الولاية ب **10 كلم** وتقدر مساحتها الاجمالية 2 هكتار و 10 أ.ر. تعود ملكيتها الى المؤسسة الأم سونطراك والتي تفرعت عنها في **06 افريل 1980** وهي بدورها تتفرع الى :

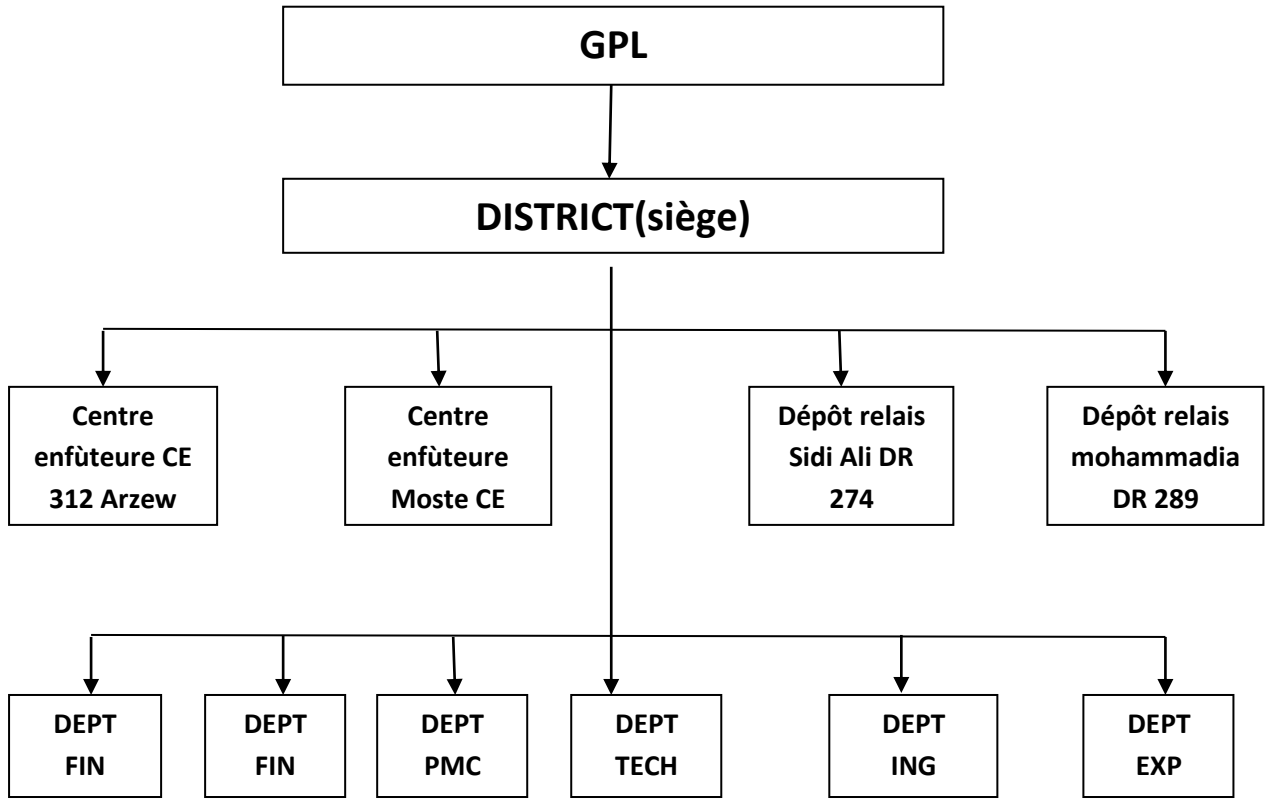
• مؤسسة التعبئة والتوزيع بأرزيو (عين البية) **CE312**

• مؤسسة التعبئة والتوزيع بمستغانم **MCE 273**

• مؤسسة التخزين والتوزيع بسيدي علي (وهران) **DR274**

• مؤسسة التخزين والتوزيع بالمحمدية **DR298**

الهيكل التنظيمي الخاص ب GPL:



وتتمثل الأقسام الأساسية للمؤسسة :

**1- دائرة المستخدمين والوسائل العامة:** وتتولى تسيير العمال من بداية التشغيل الى نهايته كما تقوم بالمتابعة اليومية لتحركات العمال واعداد الاحصائيات وبرامج التكوين، بحيث نجد على مستوى هذه الدائرة مجموعة من المصالح ولكل مصلحة مهام مخصصة لها:

**أ- مصلحة تسيير المستخدمين:** التي تقوم بالمهام التالية :

- اعداد ملفات التقاعد
- دراسة طلب تحويل مناصب العمل
- دراسة طلب العطل
- ب- مصلحة الموارد البشرية: تكمن مهام هذه المصلحة في :
- القيام بعملية التشغيل

- التكفل ببرامج التكوين
- تسيير عمليات التمهين والتربص
- ث- مصلحة الخدمات الاجتماعية:
- السلفيات الاجتماعية لشراء منزل مثلا
- منحة الوفاة وتكون مبررة بشهادة الوفاة
- منحة الزواج وتكون مبررة بعقد الزواج
- ث- مصلحة الأجور: تقوم هذه المصلحة ب:
- اعداد قسيمة الأجور
- تعويض العمال
- تعديل أجور العمال في حال نقصان الأجر
- حساب مصاريف العمال في الشهر
- الخصم من الأجرة في حال الغياب
- ج- مصلحة الوسائل العامة : يقوم قسم الوسائل العامة بشراء كل لوازم الادارة من مواد وأجهزة تقنية ومعدات وشراء السلع .
- 2- دائرة المالية : يتم على مستواها تسجيل نختلف العمليات المالية التي تتم داخل المؤسسة والتي تنفرع الى ثلاثة أقسام والتي تقوم بدورها بالعديد من المهام :
- اعداد الميزانيات السنوية
- تحليل الحسابات
- اعداد ميزانيات المحاسبة والمالية
- تسيير ذمة الشركة
- 3- الدائرة التجارية: تعمل على توزيع الغاز البوتان والبروتان لى عملائها بعد أن تقدم لها مصلحة الانتاج الكميات المنتجة.

4- الدائرة التقنية والصيانة : يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العملية الانتاجية خلال مختلف مراحلها بدءا من قسم التعبئة الى قسم البيع ، وكذا القيام بالتخطيط وصيانة المعدات.

5- دائرة الاستغلال: وهي خاصة بمهام النقل وتوزيع الموارد البترولية وتخزين المواد الأولية الضرورية لاتمام العمليات النتاجية.  
مهام المؤسسة:

تقوم هذه المؤسسة بتعبئة وتوزيع غاز البروتان في قارورات **P 11** و**P 35** غاز البوتان في قارورات **B 3** و**B 13** والسير غاز وتتم عملية التعبئة بالمراحل التالية:

- حمل القارورات الى السلسلة .
- ترتيب القارورات لكل خمس وحدات .
- نزع الأغطية .
- التصفية والانتقاء
- توجيه القارورات
- آلة وضع مفصل مسطح مطاطي
- وزن القارورات
- لوحة ضبط وزن القارورات
- وضع 24 قارورة غاز في المكان المناسب لها
- تعبئة لقارورات
- ميزان مراقبة الوزن ( زائدة أو ناقصة )
- جهاز كشف مستوى القارورة المعبئة
- ضبط الوزن
- المراقبة الخارجية للقارورة
- آلة وضع الغلاف البلاستيكي
- ضبط الغلاف بالتسخين

- وضع الأغطية
- مكان ترتيب الأغطية
- سلسلة خروج القارورات
- آلة تفريغ القارورات الفاسدة
- آلة تصليح الأعطال

#### مستويات الانتاج بالمؤسسة:

مؤسسة **GPL** للجهة الغربية بوهران أكبر المؤسسات الوطنية من حيث الانتاج وهو ما وضحه مركز عين البية بأرزيو، الذي تأسس بموجب عقد مع بلجيكا من أجل مصنع مهياً بالتكنولوجيا المتطورة خلال السداسي الثاني من سنة **2004**، ودخل في منهاج العمل في سنة **2005** بطاقة اجمالية **34 طن** في الساعة حسب المنتجات التالية:

- **2400** قارورة في الساعة في ما يخص **B 13 KG**.
- **240** قارورة في الساعة في ما يخص **B 03 KG**.
- **60** قارورة في الساعة في ما يخص **p 35 KG**.

## 2-2- المتغيرات المعرّفة بالفئة المبحوثة:

## 2-2-1- تحليل وتفسير بيانات الدراسة:

## - البيانات الشخصية:

جدول رقم 01 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
35%	07	ذكر
65%	13	أنثى
100%	20	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 01 أن جل أفراد المجتمع المدروس هم من فئة الإناث بنسبة 65 % في حين نجد نسبة الذكور ضئيلة مقارنة بالإناث حيث تقدر ب 35 %، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين الى أن مشاركة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر من الذكور وبالتالي فرص التغيل عندهن أكبر من الذكور، اضافة الى أن العمل الإداري يتلائم وطبيعة المرأة، فهو في الغالب يتطلب التفكير والتقنيات ومهارات تستطيع المرأة انجازها.

جدول رقم 02 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة %	التكرار	السن
5%	01	من 20 – 29 سنة
40%	08	من 30- 39 سنة
35%	07	من 40- 49 سنة
20%	4	أكثر من 50 سنة
100%	20	المجموع



يتضح من خلال الجدول رقم 02 أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (30-39 سنة) وذلك بنسبة 40% وعدد أفرادها 08، أما بنسبة 35% فتمثل الأفراد الذين أعمارهم تتراوح بين (40-49 سنة) وعدد أفرادها 07، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فتمثل نسبتها 20% وعدد أفرادها من اجمال أفراد العينة هو 04، أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها بين (20-29 سنة) فقد قدر عدد أفرادها 01 بنسبة 5%، ويمكن تفسير تمركز العاملين الشباب في الفئة الأولى على ان الوظيفة تتطلب شباب يافع حيوي يتمتع بالخبرة والمهارة .

جدول رقم 03 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
20%	04	أعزب
55%	11	متزوج
10%	02	مطلق
15%	03	أرمل
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 03 أن جل أفراد العينة الذين استفادوا من العملية التكوينية من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 55%، في حين أن نسبة 20% من أفراد العينة متزوجين، أما الفئة الثالثة فهي فئة الأرامل والتي تقدر نسبتها ب 15%، لتأتي فئة المطلقين في المرتبة الأخيرة بنسبة 10%، ويمكن تفسير النسبة العالية لفئة المتزوجين على أنهم يتميزون بالاستقرار.

جدول رقم 04 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
10%	02	متوسط
50%	10	ثانوي
40%	08	جامعي
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 04 أن أعلى نسبة من المستوى التعليمي لدى المجتمع البحث المدروس تقدر ب 50% وتمثل المستوى النهائي من التعليم الثانوي، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي تقدر ب 40%، أما الذين لديهم مستوى متوسط فتقدر نسبتهم ب 10%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مؤسسة نفضال تحتوي على تخصصات وظيفية لا تحتاج لنسبة معينة من التعليم العالي ولا تتطلب ثقافة عالية، ويأتي في المرتبة الثانية ذوو المستوى الجامعي الذين يشغلون هذه الوظائف التي لا تتناسب مع مؤهلهم العلمي وهذا راجع لعدم توفر مناصب شغل، أما المرتبة الثالثة فهي فئة الأفراد ذوو المستوى التعليمي المتوسط ويبلغ عددهم عاملين، وهذا راجع إلى أن هذا المستوى كان يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل هذه الوظائف.

جدول رقم 05 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

النسبة%	التكرار	الأقدمية في العمل
10%	02	أقل من 05 سنوات
25%	05	من 06 الى 10 سنوات
65%	13	من 11 الى 15 سنة
00%	00	من 16 الى 20 سنة
00%	00	من 21 سنة فما فوق
100%	20	المجموع

يوضح الجدول رقم 05 أن فئة عدد السنوات الأقدمية من (11 الى 15 سنة) الذين استفادوا من دورات تكوينية وعددهم 13 عاملا تمثل النسبة الأكبر والمقدرة ب 65% مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 25% التي تمثل فئة عدد سنوات الأقدمية ما بين (06 الى 10 سنوات)، في حين أن نسبة مجتمع البحث المدروس الذين لديهم أقدمية في العمل أقل من 05 سنوات تقدر ب 10%، أما بالنسبة لفئة عدد السنوات الأقدمية ما بين (16-20 سنة) والأكثر من 21 سنة المقدرة نسبتهم ب 00%.

جدول رقم 06 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني.

النسبة%	التكرار	المستوى المهني
10%	2	عون تحكم
45%	9	عون تنفيذ
45%	9	اطار
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 06 أن فئة المبحوثين من فئة عون تنفيذ الذين استفادوا من دورات تكوينية يتساوون وفئة الاطارات بنسبة 45%، في حين نجد فئة المبحوثين المصنفة في رتبة عون تحكم تقدر نسبتها ب 10%، ويمكن أن نفسر ذلك على أن المؤسسة تهتم بفئة الاطارات و عذاوان التنفيذ لاحتياج هذه الفئة لدورات تكوينية بسبب طبيعة عملهم في الادارة وبالنسبة لفئة عون التحكم فهي في الغالب لا تخضع لدورات تكوينية وذلك حسب سياسة المؤسسة المعتمدة.

### - النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

#### تمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي:

وجدنا من خلال دراستنا أن غالبية المبحوثين من جنس الاناث حيث بلغت نسبتهم 65% بينما بلغت نسبة الذكور 35% ويرجع السبب أن الاناث عند تقلدهن لمثل هاته المناصب يؤهلن وبطبيعة الحال مؤهلن الجامعي ومع تزايد الوعي اليوم حول أهمية تمكين المرأة اقتصاديا، وكذا الفجوة التي كانت بين النساء والرجال في عالم الأعمال قد سدت لتحقيق المساواة بين الجنسين مما سمح لها بالحصول على شهادات في تخصصات الاقتصاد، السوق، الاعلام والاتصال... الخ بعدما كانت حكرا على الرجال، مما فتح لها آفاقا في عالم الشغل وسمح لها بتقلد مناصب عليا.

يتوزع المبحوثين من حيث سنوات الأقدمية الى اربع فئات حيث أن الفئة الأكثر انتشارا من (11-15 سنة) أي مايقارب 65% ويرجع هذا الى التحاقهم بالمؤسسة منذ نشأتها وهذه النسبة جيدة بحيث تستطيع ان تجعل الادارة من هاته الفئة عنصر مرجعي للعمال الجدد وقد يكونوا مشرفين ومكونين في نفس الوقت بسبب خبرتهم ، ولهذا فان استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشرا هاما للاستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة، وفرصة للعامل لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة التي يحتاجها وتأهله للترقية في السلم الوظيفي، في حين نجد من لديهم أقدمية تنحصر ما بين (06-10 سنوات) ويرجع هذا الى أن المؤسسة تقوم بعملية الترقية الداخلية للحفاظ على موردها البشري.

ان نصف مجتمع البحث مستواه ثانوي بنسبة 50% ويعد هذا ذلك الى أن مؤسسة نفعال تحتوي على تخصصات وظيفية لا تحتاج لنسبة معينة من التعليم العالي ولا تتطلب ثقافة عالية، على عكس أصحاب الشهادات الجامعية الذين يشغلون مناصب لا تتوافق ومستواهم التعليمي وخبرتهم العلمية.

وعن الدرجة الوظيفي تتمتع مؤسسة نفعال بوهان بتنوع الدرجات الوظيفية بسبب تنوع نشاطاتها وتوزع هاته الوظائف على حسب النسب التالية: عون التنفيذ الذين استفادوا من دورات تكوينية يتساوون وفئة الاطارات بنسبة 45%، في حين نجد فئة المبحوثين المصنفة في رتبة عون تحكم تقدر نسبتها ب 10%.

## الفصل الثالث:

### أثر التكوين بأداء العاملين

3-1- عرض نتائج علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

3-2- تحليل وتفسير أبرز النتائج المرتبطة بالعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

3-1- عرض نتائج علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

2- مستوى الرضا والانطباعات الفورية للمتكونين حسب خدمات التكوين المفروضة من طرف المؤسسة.

جدول رقم 07 يمثل نوع التكوين الذي تلقته أفراد العينة.

النسبة%	التكرار	نوع التكوين
50%	10	تكوين اداري
15%	03	تكوين تخصصي
35%	07	تكوين مهني
100%	20	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 07 أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين الاداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر ب 50%، يليها التكوين المهني بنسبة 35% هذا ما ان دل على شيء فيدل على انه بإمكان المؤسسة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها، وأن استخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول اليها، في حين أن الالمبجوثين الذين استفادوا من التكوين التخصصي فتقدر نسبتهم ب 15% على الرغم من أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل الى السيطرة والتحكم أكثر في مجال تخصصه.

جدول رقم 08 يمثل مساهمة التكوين في ترقية المنصب الحالي.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
55%	11	نعم
45%	09	لا
100%	20	المجموع

تشير نتائج الجدول 08 أن تقريبا نصف المبحوثين يرون أن التكوين يساهم في الترقية الوظيفية، حيث تمثل فئة الموظفين الذين تلقون دورات تكوينية مفروضة وليست اختيارية عن طريق النصوص القانونية التي تدير الإدارات و المؤسسات العمومية بحيث لا يمكن ترقية موظف معين ال بعد المشاركة في دورة تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة والمخول لها بذلك قانونيا، أما الفئة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين بنسبة 45% فلهم نظرة مخالفة فهي تمثل الموظفين الذين يشاركون في بقية الدورات التي تنظمها المؤسسة من حين لآخر قصد تحسين الأداء موظفيها ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر الى نوعية الدورات التكوينية المبرمجة والمحددة من طرف المؤسسة، فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة الى تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

#### جدول رقم 09 يمثل مساعدة البرامج التكوينية في تغيير المنصب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	13	65%
لا	07	36%
المجموع	20	100%

لقد صرّح 65% من المبحوثين أن مناصبهم تغيرت بعد تلقّهم الدورات التكوينية مما ساهم في تنمية قدراتهم على الأداء وانجاز المهام وبالتالي تأهلهم لشغل مناصب وأدوار وظيفية عليا، أما بنسبة 36% لم تتغير مناصبهم بعد الدورة التكوينية، وفي هذا السياق نجد أن المؤسسة قد حققت لاطاراتها الاستقرار الوظيفي وهذا ماينعكس بالايجاب على مردودية المؤسسة.

#### السؤال رقم 10: اقتراحات أفراد العينة حول تطوير الخدمات التكوينية مستقبلا.



تتعلق هذه العبارة بتقديم المبحوثين آرائهم حول البرامج التكوينية التي تلقوها حيث كانت أغلب اجاباتهم على النحو التالي:

- تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص.
- النظر في مدة التكوين لتكون كافية للتكوين.
- التنوع في البرامج والدورات التكوينية.
- أن تتحلى بالصرامة والجدية.
- المزيد من التكوينات والمراكز المهنية نظرا لأهميتها.
- توفير برامج حديثة ومتطورة تساعد في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

3- التقييم البيداغوجي ومدى استطاعة المتكويين اكتساب المعارف الادارية المرصودة من طرف المؤسسة.

جدول رقم 11 يمثل كيفية حصول الأفراد على الوظيفة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
20%	04	معارف شخصية
25%	05	مسابقة
55%	11	تعيين مباشر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق التعيين المباشر والمقدر ب 55%، في حين نجد نسبة 25% تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم عن طريق المسابقات، ونجد أيضا نسبة 20% تمثل أفراد العينة الذين لديهم معارف شخصية، ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين

موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة هذا راجع الى أنه في السابق كانت الحاجة الى اليد العاملة مما يتم الاعتماد على هذه الطريقة.

**جدول رقم 12 يمثل تلقي أفراد العينة للدورات التكوينية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	11	55%
لا	09	45%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول أعلاه تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية ومن خلال الجدول يظهر بأن 11 مفردة من مجتمع البحث تلقوا دورات تكوينية منذ توليهم المنصب الحالي وذلك لمعالجة الضعف والقصور لديهم بنسبة 55% ، بينما 09 مفردات بنسبة 45% لم يتلقوا دورات تكوينية منذ توليهم منصبهم.

**جدول رقم 13 يمثل عدد الدورات التي شارك فيها أفراد العينة خلال مسارهم المهني.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
1	03	15%
2	05	25%
3	07	35%
أكثر	05	25%
المجموع	20	100%

تبين نتائج الجدول رقم 13 أن أغلب أفراد العينة الذين شاركوا في ثلاث دورات تكوينية وتقدر بنسبة 35% وهو ما يؤكد أن المؤسسة في السنوات الأولى من نشأتها كانت تولي

اهتمام كبير لتكوين الموظفين حيث ساهم في ارتفاع نسبة المستفيدين من أكثر من دورة تكوين ودورتين أيضا بنسبة لا بأس بها تقدر ب 25% بهدف تحسين أدائهم ومسايرة مختلف الاصلاحات والتغيرات التي يشهدها القطاع عموما، كما تدل النتائج الاحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين الذين شاركوا في دورة واحدة خلال مسارهم المهني وتقدر نسبتها ب 15%، ويعود ذلك الى عدم منح أهمية كبيرة لتكوين الموظفين بالمؤسسة.

**جدول رقم 14 يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحصيل المعارف والمهارات الجديدة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	18	90%
لا	02	10%
المجموع	20	100%

تشير النتائج الجدول رقم 14 المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في تحصيل المعارف والمهارا الجديدة أن جل الأفراد المبحوثين كانت اجابتهم ب "نعم" والمقدرة ب 90% يرون أن البرامج التكوينية تساهم في زيادة اكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء مما يعود بالايجاب على المؤسسة والموظف ككل، في حين 20% منهم يرى العكس.

**جدول رقم 15 يمثل رأي المبحوثين حول أفضل مكان ليتلقوا فيه التكوين.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
داخل المؤسسة	02	10%
خارج المؤسسة	18	90%
المجموع	20	100%

يوضح الجدول أعلاه أن جل أفراد العينة تلقوا التكوين خارج المؤسسة بنسبة 90% ويرجع أفضلية التكوين خارج المؤسسة الى الخبرة والأدوات المتاحة أيضا يمكن المؤسسات الأخرى تقدم برامج تكوينية جيدة، أما من يفضلون تلقي تكوينهم داخل المؤسسة كانت نسبتهم 10% فقط نرجع أسبابها الى أنهم لايفضلون التنقل الى الخارج المؤسسة بسبب التزامات عائلية أوريا لأن جلهم اناث وبسبب طبيعة جنسها وتدخل المجتمع والعائلة، تفضل الأنثى عدم التنقل خرج المؤسسة وخاصة اذا كانت بعيدة عن مقر اقامتها أو المؤسسة التي تشتغل بها.

#### جدول رقم 16 يمثل مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الانتاجية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	16	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

من خلال قرانتنا للجدول نرى أن 16 مفردة أي بنسبة 80% يرون أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء وهذا شئى ايجابي بحيث نرى أن مجتمع البحث يعي جيدا أهمية التكوين في تحسين أداء العامل واكسابه المهارات اللازمة ليتقن عمله وبالتالي ترقيته مقارنة بنسبة المبحوثين الذين أجابو ب"لا" والتي تقدر نسبتهم ب 20% وعدد أفرادها 04 فصرحوا أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم، نستخلص بأن التكوين يحسن من أداء الأفراد مما ينعكس على كمية انتاجه وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت.

## جدول رقم 17 يمثل مدة تكوين افراد العينة.

النسبة %	التكرار	مدة التكوين
50%	10	قصيرة المدى 3-6 اشهر
50%	10	طويلة المدى
100%	20	المجموع

و من خلال قراءتنا للجدول نرى ان 10 افراد اي نسبة في مدة قصيرة و في حين اخر نرى ان 10 افراد بنسبة 50 % تمثل فئة المبحوثين الذين استفادوا في مدة طويلة المدى .

## جدول رقم 18 يمثل قدرة الموظف على التخطيط و التنفيذ في مهامه

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
85%	17	نعم
15%	3	لا
100%	20	المجموع

و من خلال قراءتنا للجدول نرى ان اغلب المبحوثين كانت اجابتهم موجهة بنعم بنسب تساوي 85 % اما المبحوثين الذين يرون ان عدم قدرتهم على التخطيط في مهامهم فهم بنسبة 15 % و نستطيع تفسير هذه النتائج بان عملية التكوين لها تاثير ايجابي على قدراتهم الفكرية و مهاراتهم السلوكية للموظف المتكون بحيث يشعر بزيادة في الرصيد المعرفي و العلمي التي تمكنه و تساعده على رسم مخطط علمي لاي مهمة قبل تنفيذها .

جدول رقم 19 يمثل مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف و جميع افراد المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	14	70 %
لا	6	30 %
المجموع	20	100 %

من خلال دراستنا للجدول نرى ان معظم المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة تقارب 70 % يقيمون عملية التكوين بايجابية و ذلك لاهيتها في تحسين عملية الاتصال بين جميع افراد المؤسسة و في هذه النقطة يمكن ان نشير الى الاثر الذي تتركه الدورات التكوينية في سلوكهم اما النسبة المتبقية التي تقارب 30 % فهي ترى عكس الفئة الاولى و يمكن ان يعود ذلك الى بعض الصراعات و الخصائص الشخصية كالسن و الاقدمية في العملو المستوى التعليمي و العوامل النفسية و و الاجتماعية لهؤلاء المبحوثين داخل و خارج المؤسسة.

جدول 20 يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	16	80 %
لا	4	20 %
المجموع	20	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نرى ان اعلى نسبة من المبحوثين 80 % يتفقون على ان البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول ،وفي حين ان نسبة 20 % المبحوثين ترى عكس الفئة الاولى . البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب لاتصالات بين العاملين و المسؤولين في مكان العمل مما يؤدي الى اداء العمل بكفاءة و فعالية .

**جدول 21** يمثل مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و الزملاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	90 %
لا	2	10 %
المجموع	20	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نرى ان اعلى نسبة من المبحوثين 90 % يؤكدون على ان البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف و الزملاء اما 10 % من المبحوثين فهم يرون عكس الفئة الاولى ، و تمكن تفسير هذه النتائج على الخصوص بالنسبة الاولى التي ترى انها مرتفعة و ايجابية و هذا يعود الى الفترة الزمنية التي تتعد فيها الدورات التكوينية و التي تسمح للموظفين بالاحتكاك مع بعضهم البعض و تبادل الاراء فيما بينهم .كل هذه العوامل تساعد على تفعيل و توطيد العلاقة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة و ذلك عن طريق البرامج التكوينية

**جدول رقم 22** يمثل مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية و دفع الموظف للعمل بجدية و مثابرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	100 %
لا	00	00 %
المجموع	20	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نرى نسبة 100 % لهم ردود ايجابية على هذا السؤال و الذي يتعلق بارتفاع الروح المعنوية للموظفين نتيجة مشاركتهم في الدورات التكوينية التي نظمت داخل المؤسسة ، و يقولون ان للتكوين اثناء الخدمة دور بارز في دفع الموظف الى العمل بمتابرة بنسبة الى الثانية فهي معدومة ، و منه يمكن القول ان هذه النتائج دائما بالاعتماد

على العوامل النفسية و الاجتماعية و كل انواع التحفيز التي لها اثر كبير على نفسية الموظف اثناء تلقيت الدورات التكوينية .

**4- مدى سماح العملية التكوينية بالحصول على الأهداف الجماعية والفردية.**

**جدول رقم 23 يمثل مساهمة التكوين في ترقية وظائف المؤسسة.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	95 %
لا	1	5 %
المجموع	20	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نرى ان اكثر نسبة اي 95% يرون ان التكوين مساهمة في ترقية وظائف المؤسسة ، اما الفئة الثانية فلهم نظرة مخالفة و تقدر نسبتهم 5% و يمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر الى نوعية دورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة فبالنسبة الاولى تمثل نسبة الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية ليست اختيارية بل مفروضة عن طريق نصوص قانونية التي تسيّر المؤسسات و الادارات العمومية بحيث لا يمكن ترقية الموظف معين بعد المشاركة في دورة تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة ، اما الفئة الثانية فهي تمثل الموظفين الذين يشاركون في بقية الدورات التي تنظمها المؤسسة من حين لآخر قصد تحسين اداء موظفيها.

**جدول رقم 24 يمثل مساهمة التكوين في طموح المهني للموظف .**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	18	90 %
لا	2	10 %
المجموع	20	100 %



و من خلال قراءتنا للجدول نرى أن 90% من الافراد مجتمع البحث ينظرون الى التكوين يساهم في تحقيق الطموح المهني للموظف ، بينما كانت النسبة المتبقية 10 % لها وجهة نظر معاكسة للأولى و يمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع الخصائص الشخصية للمبحوثين و منه يمكن القول بأن الترقية الوظيفية تجعل من المتكون مقبلا بجدية و اصرار و مثابرة على الدورات التكوينية و كله أمل في تحقيق طموحاته الوظيفية بمؤسسته و بالتالي زيادة مجهوداته و تحسين اداءه .

**جدول رقم 25 يمثل مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
100 %	20	نعم
0 %	0	لا
100 %	20	المجموع

و من خلال قراءتنا للجدول نرى ان 100% من المبحوثين كانت اجابتهم ان التكوين يحسن من نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في حين اخر انه لا يوجد من يعارض هذا الرأي و من خلال هذا يمكن تفسير هذه النتيجة بان كل المبحوثين لهم رأي معتدل بخصوص تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق التكوين

**جدول رقم 26 يمثل مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة .**

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
95 %	19	نعم
5 %	1	لا
100 %	20	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نرى أن أغلبية المبحوثين بنسبة وصلت 95 % يرون ان التكوين يساهم في استقرار المؤسسة بينما يرى البقية من المبحوثين بنسبة تقدر 5 % عكس ما يراه زملاءهم في الحالة الاولى فيمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية نظرا لشعور المتكويين بالرضا اتجاه مشاركتهم في دورات تكوينية و على مختلف الفوائد المادية و المعنوية و المهنية الناجمة عن هذه الدورات

جدول رقم 27 يمثل مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	19	95%
لا	1	5%
المجموع	20	100%

يشير الجدول ان معظم أفراد المجتمع البحث لهم نظرة موافقة فيما يتعلق بتكوين الموظف و دوره في تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع بنسبة مساوية 95 % اما المحايدون فهم يقدرون بنسبة 5 % و يمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة للمبحوثين في الفئات الأولى أن التكوين له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و مساهمة في تطوير و تنمية المجتمع و على هذا الاساس تكون المؤسسة أنجزت واجباتها و حسنت صورتها وحققت اهدافها.

جدول رقم 28 يمثل اذا كانت البرامج التكوينية في المؤسسة تتسم بنظام و جدية .

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	17	85%
لا	3	15%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه 85 % ترى ان البرامج التكوينية تتسم بالنظام و جدية في المؤسسة و قد نرجع الى أن النظام التكوين بالمؤسسة يخضع لما تخطه المؤسسة الأم

من البرامج التكوينية بحيث الفروع التابعة في الولايات تطبق فقط اما 15% فترى ان المؤسسة لا تتبع معايير الجدية في البرامج التكوينية و ربما نقصد بها المباشرين و حسب ما تحدثنا الى المبحوثين انه في بعض الاحيان يقع لبس بين اهداف المشرف و اهداف المكون و من هنا نستطيع القول ان عدم وضوح الاهداف في المؤسسة قد يسبب خلل و عدم اقبال الهدف من التكوين .

جدول رقم 29 يمثل مدى اعتماد المؤسسة على التكوين بطريقة مستمرة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	90%
لا	2	10%
المجموع	20	100 %

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ بأنه 90% أن مجموع من المبحوثين ترى بأن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها بطريقة مستمرة , بينما كانت النسبة المتبقية 10 % لها وجهة نظر اخرى انها ليست بطريقة مستمرة.

النسبة %	التكرار	في حالة الاجابة ب "نعم" الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين
25%	05	عن طريق المشرفين المباشرين
10%	02	تستعين بخبراء خارج المؤسسة
30%	06	التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة
35%	07	التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه عندما سألنا ماهي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في تكوين عمالها بطريقة مستمرة فلقد أجاب 07 مفردة بنسبة 35% أنه يكون عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة، أما مفردة 06 وبنسبة 30% فلقد تلقت تكوينها عن طريق متخصصين داخل المؤسسة، و05 مفردات وبنسبة 25% أجابت بأن المؤسسة تعتمد على التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة، وأما 02 وبنسبة 10% ترى بأن المؤسسة تستعين بخبراء خارج المؤسسة.

### 3-2-2- تحليل وتفسير أبرز النتائج المرتبطة بالعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي:

تعتبر نتائج الدراسة هي خلاصة البحث التي يتوصل اليها الباحث، أو هي بمثابة عملية الاجابة عن الفرضيات والتساؤلات التي عرضها الباحث في مضمون بحثه باستخدام أيااليب أدوات ليقف على مدى صحتها من عدمه.

### 3-2-1- نتائج متعلقة بالفرضية الرئيسية:

- للتكوين المؤسساتي عامل حاسم في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفضال بوهران. نتج عنه ما يلي: أن التكوين ساهم في جعل الكفاءات قادرة على مواكبة كل التحولات والتغيرات التي تحصل في مجال العمل وكذا المساهمة في تطوير القدرات المهنية لأداء العاملين بالمؤسسة.

وذلك يظهر جليا من خلال نتائج الفرضيات الفرعية.

### 3-2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:

#### ➤ بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة نفضال بوهران. ان هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين، فمن خلال تحليل وتفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد الأفراد المجتمع المدروس من تحسين مهاراتهم ومعارفهم وذلك بنسبة 90% كما يوضحه الجدول رقم (09)، وهذا راجع الى أن التكوين يهدف الى مد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم، والتي تساهم بدورها في اعداد الأفراد واكسابهم المهارات والمعارف التي تعد من مخرجات التكوين، كما ان للتكوين دور في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال اضافته اتجاهات

وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط وتنفيذ المهام الادارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بالإضافة الى تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف الى العمل بجدية، صف الى ذلك زيادة روح الانتماء لمؤسسته والرفع من معنوياته، وان أغلب العمال يفضلون تلقي التكوين من خارج المؤسسة .

ومن هذه المؤشرات نستدل على ان للتكوين دور في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة نفضال وبالتالي تحسن أدائهم ومنه يمكن استخلاص صدق الفرضية الأولى .

### ➤ بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

- تساهم الأساليب التكوينية في زيادة تزويد العاملين بمختلف الخبرات المهنية. من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير ايجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي من حيث مساهمتها في اكساب المعارف والمهارات الجديدة بنسبة 90%، حسب ما صرح به المبحوثين، لقد صرّح 65% من المبحوثين أن مناصبهم تغيرت بعد تلقّيهم الدورات التكوينية مما ساهم في تنمية قدراتهم على الأداء وانجاز المهام وبالتالي تأهلهم لشغل مناصب وأدوار وظيفية عليا.

والنتيجة التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبيا.

**خلاصة الفصل:**

استخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بوهران، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية مهاراتهم وتحسين أساليبهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين يعد من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد على حد سواء.

# الختامة

## الخاتمة

من خلال الدراسة بشقيها النظري والميداني، اتضح لنا أن وظيفة التكوين أساسية كونها تهتم بالعنصر البشري كمورد أساسي من موارد المؤسسة، ذلك من أجل تحسين مستواه وتطوير قدراته ومهاراته وتحفيزه من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، كما أن للتكوين مكانة هامة فهو من بين الأنشطة الهادفة من أجل تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة.

فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها واستمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم دورات تكوينية تقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال النتائج النظرية والميدانية أن التكوين يساهم في تحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة نفطال بوهران، كما تساهم الأساليب التكوينية في زيادة تزويد العاملين بمختلف الخبرات المهنية، وكذا في اكساب العاملين معارف بالأساليب جديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، كما أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وتساعد في الرفع من الروح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة، وكذا تحسين عملية الاتصال بين الموظف والمسؤول وتحسين العلاقة بينهم مما يضيف نوع من الاستقرار في المؤسسة، وبالتالي تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرفها أن التكوين له دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة نفطال بوهران حيث ان هذه الأخيرة تعتمد على التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لعمالها وتحقيق أهداف المؤسسة عامة وخاصة من خلال تطوير أدائهم وتلبية حاجاتهم.

ومن أبرز النتائج التي تصب في اتجاه تحقق الفرضيات التي صيغت في الاشكالية نختصرها فيما يلي:



- يساهم التكوين في تحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة نفطال بوهران.
- تساهم الأساليب التكوينية في زيادة تزويد العاملين بمختلف الخبرات المهنية.
- اعتماد مؤسسة نفطال على التكوين الخارجي.
- للمكون دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين الأداء.
- أن البرامج التكوينية تساهم في اكساب العاملين معارف بالأساليب جديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- تكوين الافراد الجدد بمؤسسة نفطال يؤدي الى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- ساعدت العملية التكوينية من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة.
- ساهمت العملية التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف والمسؤول.
- تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.
- يساهم التكوين في استقرار المؤسسة.
- يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- واستنادا الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والتي يمكن ايجازها في ما يلي:
- اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا أي داخل وخارج المؤسسة.
- اجراء مسابقات التوظيف لذوي المستوى التعليم العالي.
- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
- تعميم العملية التكوينية على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين من أدائهم.
- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
- العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.



# قائمة

# المصادر و المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### • الكتب باللغة العربية :

1. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2006 .
2. ابراهيم التهامي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية" الدراسات السابقة في البحث العلمي"، العدد 3، 1999، الجزائر.
3. احسان محمد الحسن، الأسس العملية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة ، بيروت، 1986.
4. أحمد عادل راشد، مذكرات في ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
5. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
6. بدرية محمود محمد ابراهيم، أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير، اكااديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة، 2006.
7. ابراهيم توهامي و آخرون، قضايا سوسيو التنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط1 ، العلةمة , الجزائر ، 2013.
8. بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة في الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
9. بلقاسم سلاطينية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.
10. حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار الميسر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
11. حمدي أمين عبد الهادي، ادارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
12. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1، الأردن، 2009.

13. خيرى خليل الجميلي، التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
14. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، مصر، 2001.
15. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، نشر الدار الجامعية ، مصر ، 2010 .
16. سعاد نايف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الأفراد "، داروائل للنشر، ط 1، الأردن، 2007.
17. سعد طه علام، التنمية والدولة، دار طيبة، السعودية، 2003.
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
19. شوقي حسن عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1989.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية 2001.
21. صليحة الشامي ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2010.
22. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
23. عادل محمد زايد , ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية ، جامعة القاهرة ، 2003.
24. عبد البارى درة، محفوظ جودة، موسوعة علمية تحليل مستوى الفرد ، مكتب الجامعي الحديث ، ج2 ، الاسكندرية ، 2009 .
25. عبد البارى ذرة ، محفوظ جودة ، تحليل على مستوى الفرد ، مكتب الجامعي الحديث ، ج2 ، الاسكندرية ، 2009 .

26. عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
27. عبد الملوك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة الفعالية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الاول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011.
28. العربي بالقاسم فرحاتي، تأهيل المورد البشرية، دار أسامة،الأردن، 2010.
29. عطا الله محمد، ادارة العملية التدريبية "النظرة والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2014.
30. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.
31. علي عوض حسن، الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2013.
32. عمار الطيب كشروود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
33. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائر، 2001.
34. عمر حمداوي، أحمد بخوش: انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 8، جوان 2012.
35. فايز الزعبي ، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال : طرق و أساليب سياسات و استراتيجيات ، دار الهلال العمان ، الاردن ، 1991 .
36. كمال بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
37. مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية- مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013 .
38. محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.

39. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والاجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987.
40. محمد الفاتح محمود بشير ، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 .
41. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
42. محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
43. محمد مسلم ، مدخل الى علم النفس العمل ،دار القرطوبية، ط1 ، الجزائر.
44. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
45. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011..
46. ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط، الجزائر، 2011 .
47. نوري منيرة، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
48. هشام بوبكر، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012.
49. وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، الجزائر، 2004.
50. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الاداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.
51. موسى اللوزي، التطور التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، مصر، 2010.

• الرسائل الجامعية :

52. بزايد نجاة، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطرارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانبا، وهران، 2010-2011.
53. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013
54. زكية حقري ، نمط الاشراف و علاقتها بالاداء العامل الصناعي بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - 2002/2003.
55. عمر بالخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
56. سامية جبارة ، رضا الاستاذ الجامعي و علاقته بالاداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية ، دراسة ميدانية في جامعة باتنة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل و التنظيم كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، 2008/200.
57. عقون شراف، سياسات تسييرالموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
58. فريدة بوبكري، دور التدريب في ادارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014.
59. صليح شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة" احمد بو قره بومرداس"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،

تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير ،  
بومرداس ، الجزائر ، 2010/2009.

#### المعاجم والقواميس:

60. ابن منظور، لسان العرب، ط3، المجلد 14، بيروت، 1994.
61. جرجس جرجس وانطوان حويس، القاموس المدرسي للطلاب، المكتبة الحديثة للطباعة والنشر، بيروت، 2007.
62. أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.

#### المراجع باللغة الأجنبية :

63. Boterfla (G), Barzucchatti(FN). **Comment manager la qualié de la formation**, édition organisation, paris 1992.
64. Bruno herniet. **Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative**, Revenue française de gestion n° 15 mars avril may 1985 .
65. linda rouleau > **theories des organisation** . presses de luniversite du quebec . canada .2007.
66. Raymand v. **Developpement de lentreprise promotion des hommes**, entreprise moderne dedition, paris, 1990
67. J.pierre CITEA. **Gestion des ressources hummaines**. 3édition. Ed. Dalloz, pari,2000



# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بن أحمد  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بأدائها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل بعنوان دور التكوين المؤسسي في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بوهلران، وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالاجابة على الاستبيان بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة تم وضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولو اهتمامكم لهذا الاستبيان.

علما أن اجاباتكم تكون في سرية تامة ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير.

الأستاذة المشرفة

- د. حساين زاهية

الطالبة

- أحمد براهيم عائشة

- مخلوفي فريال

السنة الجامعية :

2024 / 2023

أولاً- البيانات الشخصية :

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

3- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات  من 06 الى 10 سنوات   
من 11 الى 15 سنة  من 16 الى 20 سنة  أكثر من 21 سنة

6- المستوى المهني: عون تحكم  عون تنفيذ  اطار

ثانياً: مستوى الرضا ماهي الانطباعات الفورية للمتكونين حول خدمات التكوين المفروضة من طرف المؤسسة

7- ما هي انواع البرامج التكوينية التي تلقيتها ؟ تكوين اداري  تكوين تخصصي  تكوين مهني

8- هل كان التكوين سببا في ترفيتك في منصبك الحالي ؟ نعم  لا

9- هل شعرت بتغير في منصبك بعد الدورة التكوينية ؟ نعم  لا

10- ما هي مقترحاتك لتطوير الخدمات التكوينية مستقبلا ؟  
.....  
.....

ثالثاً: التقييم البيداغوجي هل المتكونين استطاعوا اكتساب المعارف الادارية المرصودة من طرف المؤسسة و هل تمكنوا من الاحتفاظ بها و استيعابها

11- كيف تم تعيينك في منصبك بالمؤسسة ؟

معارف شخصية  مسابقة  تعيين مباشر

12- هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي ؟ نعم  لا

13- ما هي عدد الدورات التي شاركت فيها من خلال مسارك المهني ؟

1  2  3  اكثر

14- هل تعتقد ان البرامج التكوينية تساهم في تحصيل المعارف و المهارات الجديدة ؟ نعم  لا

15- هل تفضل ان تتلقى التكوين : داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

16- هل لاحظت ان التكوين يساهم فعلا في تحسين الاداء و زيادة الانتاجية ؟ نعم  لا

17- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها ؟

قصيرة المدى {3-6 اشهر}  متوسطة {6- عامين}

طويلة المدى {عامين فما فوق}

18- هل تشعر انك اكثر قدرة على التخطيط و التنفيذ في اطار مهامك ؟

حسن  جيد

19- هل ساهمت عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف و جميع افراد المؤسسة ؟

نعم  لا

20- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول ؟ نعم  لا

21- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف و الزملاء ؟ نعم  لا

22- هل ساعدت عملية التكوين من رفع روح المعنوية و دفع الموظف للعمل بجدية و مثابرة ؟ نعم

نعم  لا

رابعاً: هل عملية التكوين سمحت بالحصول على الاهداف الجماعية و الفردية

23- هل يساهم التكوين في الترقية و ضائف المؤسسة ؟ نعم  لا

24- هل يساهم التكوين في تحقيق طموح المهني للموظف؟ نعم  لا

25- هل يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ؟ نعم  لا

26- هل يساهم التكوين في استقرار المؤسسة ؟ نعم  لا

27- هل يساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع ؟ نعم  لا

28- يتسم سلوك الموظفين في المؤسسة بالانتظام و الجدية ؟ نعم  لا

29- هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة ؟ نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين :

- عن طريق المشرفين المباشرين  - التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة

- تستعين بخبراء من خارج المؤسسة  - التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة