



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



# دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين

(دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بلدية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

براهيمي أم السعود

إعداد الطالبات:

اعمر أمال

قويدري نجوى يمينة

لجنة المناقشة:

1. د طوال عبد العزيز ..... رئيسا

2. د براهيمي أم السعود ..... مقرا

3. د جاب الله بوجمعة ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه ملء السماوات والأرض  
وملء ما بينهما، وملء ما شاء من شيء بعد والصلاة والسلام على خير  
المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.  
نتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه و تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا  
العمل.

بعدها أتقدم بخالص عبارات الشكر و التقدير للدكتورة الفاضلة و  
المحترمة براهيمى أم السعود التي لم تبخل علينا من وقتها وجهدها  
وتوجيهاتها وأرائها القيمة سائلين المولى القدير أن يجزيها خير الجزاء.  
كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة  
هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الكبير لكل الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو  
بعيد.

# إهداء

نهدي عملنا هذا إلى بلدنا الجزائر

كما نهديه أيضا إلى كل الإخوة والأخوات والأهل بدون  
استثناء

إلى كل من أسعدهم تخرجنا ..... إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل طالب علم أو باحث في شتى المجالات

إلى كل من وقف معنا ومنحنا العزيمة والإصرار.

## الفهرس والمحتويات

الصفحة	العنوان
أ	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
01	مقدمة
	الباب الأول: الإطار النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1- إشكالية الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
08	3- أسباب اختيار الموضوع
09	4- أهمية الدراسة
09	5- أهداف الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
15	7- تحديد المفاهيم
18	8- المقاربة النظرية للدراسة
	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين
22	تمهيد
23	أولاً: ماهية التكوين
23	1- مفهوم التكوين
29	2- خصائص ومبادئ التكوين
34	3- أهمية وأهداف التكوين
38	ثانياً: مسؤولية التكوين وأنواعه و أساليبه

38	1-مسؤولية التكوين
40	2-أنواع التكوين
46	3-أساليب التكوين
49	ثالثا: مراحل عملية التكوين والمشاكل التي تواجهه
49	1-مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية
50	2-تصميم وتنفيذ البرامج
51	3-مرحلة المتابعة والتقييم
54	4-مشاكل ومعوقات التكوين
56	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: فاعلية أداء العاملين
58	تمهيد
59	أولا : ماهية الفعالية
59	1-تعريف الفعالية
60	2-خصائص الفعالية
62	3-مؤشرات قياس الفعالية
63	4-معايير تقييم الفعالية
66	5-مداخل دراسة الفعالية
72	ثانيا: أداء العاملين
72	1-مفهوم الأداء العاملين
75	2-عناصر ومحددات أداء العاملين
77	3-أنواع والعوامل المؤثرة في أداء العاملين
81	4-معايير وأبعاد أداء العاملين

83	ثالثا: تقييم أداء العاملين
83	1- مفهوم وخصائص عملية تقييم الأداء
87	2- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
90	3- خطوات وطرق تقييم أداء العاملين
96	4- أخطاء وحلول تقييم أداء العاملين
98	5- دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين
100	خلاصة الفصل
	الباب الثاني: الإطار الميداني
	الفصل الرابع : إجراءات المنهجية للدراسة
103	تمهيد
104	1- منهج الدراسة
104	2- مجالات الدراسة
106	3- مجتمع وعينة الدراسة
107	4- أدوات جمع البيانات
108	5- أساليب تحليل البيانات
	الفصل الخامس : عرض وتحليل الجداول وتفسير النتائج
110	أولا: عرض وتحليل البيانات الشخصية
113	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
117	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
124	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
130	ثانيا: نتائج الدراسة
130	1- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
132	2- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

133	3-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
133	4-النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
134	5-النتيجة العامة
135	ثالثا: الاقتراحات والتوصيات
137	الخاتمة
138	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس.	110
02	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة العائلية.	110
03	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.	111
04	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقدمية في العمل.	112
05	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المسؤولية المهنية.	113
06	يوضح الدورات التكوينية منذ تولي المنصب الحالي.	113
07	يوضح أنواع البرامج التكوينية.	114
08	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة.	114
09	يوضح سبب التكوين في ترقية المنصب الحالي.	115
10	يوضح الأسلوب الذي تطبقه المؤسسة في عرض البرنامج التكويني.	116
11	يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تغيير السلوك.	116
12	يوضح كيفية التعيين في المنصب بالمؤسسة.	117
13	يوضح عدد الدورات المشارك فيها خلال المسار المهني.	118
14	يوضح رأي المبحوثين حول أفضلية مكان تلقيهم التكوين.	119
15	يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.	120



120	يوضح مدة تكوين أفراد العينة.	16
121	يوضح قدرة الموظف على التخطيط والتنفيذ في مهامه.	17
122	يوضح مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة.	18
122	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول.	19
123	يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء.	20
123	يوضح مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة.	21
124	يوضح مساهمة التكوين في ترقية وظائف المؤسسة.	22
125	مساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف.	23
125	يوضح مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	24
126	يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة.	25
126	يوضح مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع.	26
127	يوضح وضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات والتحفيز.	27
128	يوضح إذا ما كانت البرامج التكوينية في المؤسسة تتسم بالانتظام والجدية.	28
129	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على التكوين بطريقة مستمرة.	29

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	مجالات التكوين بالنسبة للفرد	01
45	أنواع العملية التكوينية	02

## مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمكن المؤسسة من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري فالتكوين هو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائدته في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل، و على مستوى الفرد كجزء من الكل وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها والرفع من مردوديتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية والوصول إلى مستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

ونظرا للأهمية والدور الذي يلعبه التكوين في الارتقاء بالحياة المهنية للموظف فالتكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر إستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته باعتبار الفرد من يحد عملية التكوين، فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الجلفة. وبذلك قد تم تقسيم الى:

الفصل الأول: تناول الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديدتها وصياغتها مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهميته و أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمد في الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليه.

الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين، حيث تطرقنا فيه إلى خصائص و أهمية التكوين مسؤولية التكوين، أنواعه وأساليبه ثم مراحل ومعوقاته.

وفي الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى التكوين ودوره في تحقيق فاعلية أداء العاملين حيث تضمن ماهية الأداء من خلال التطرق إلى عناصر ومحددات الأداء، العوامل المؤثر فيه ثم ماهية تقييم أداء العاملين حيث أشرنا إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء، الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته وأخيرا دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين.

أما الفصل الرابع والأخير المتعلق بالجانب الميداني فيتضمن إجراءات البحث منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني حيث تطرقنا فيه إلى تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات كالمقابلة، الاستمارة والأساليب المتبعة، ثم تحليل وتفسير البيانات التي حصلنا عليها من الميدان ومحاولة التأكد من مدى صدق الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة وفي الأخير قمنا بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولا إلى النتيجة العامة للدراسة والاقتراحات والتوصيات، ثم الخاتمة وقائمة المراجع والمصادر.

الباب الأول:

الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

## 1- تحديد الإشكالية :

شهدت الحياة الاجتماعية المعاصرة تغيرات سريعة و معقدة بفعل العولمة وإدماج وسائل الإعلام والاتصال بالبيئة المحيطة بالمنظمات، وقد شملت جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، كما شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً من قبل الدول المتقدمة بالتنمية بما تضمنته من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها، تعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفر الجهود الإدارية الرشيدة، ولذلك لم يعد الاعتماد على مواردها الطبيعية و ثرواتها بقدر ما تعتمد عن مواردها البشرية مدربة قادرة على تحقيق التنمية، ذلك أن نجاح الخطط المختلفة لأية منظمة كانت تتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتطويرها.

ونتيجة لهذه التحولات والتغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشري المؤهل باعتباره عنصراً هاماً ومحوراً رئيسياً في مواجهة تحديات هذا العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين بعدما تأكد عدم جدوى امتلاك الموارد المالية لوحدها، و أن بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة يتوقف على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر، إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية، وعليه فإن الحصول على المورد البشري المؤهل لا يكفي لبقاء واستمرار المؤسسات بل لابد من توجيهه وتنميته بصورة مستمرة والعمل على تحسين أدائه، وهذا لا يكون إلا من خلال تكوينه وتطوير مساره الوظيفي.

يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة وقد اعد ذلك المنظر هنري فايول بان التكوين يلعب دورا ويظهر لنا جليا اهتمام نظرية الإدارة الرشيدة بعنصر التكوين كطريقة مثلى في نجاح المنظمة من خلال الفوائد التي تتجم عن تطبيقه كزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة و يعتبر التكوين حافز معنوي كونه يعطي شعور للفرد بان المؤسسة تهتم لمصيره و تفضل تطويره على الاستغناء عنه و توظيف عامل يملك تلك الكفاءات ومن هنا يشعر بأهميته وهذا ما يؤدي إلى رضاه عن العمل و بالتالي يتحسن أداءه في المؤسسة.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، 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 تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها، وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لابد من قيامها بعملية تقييم أداء عاملها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها.

إن عملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمارا لتحقيق أقصى و أنجح أداء ممكن، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التكوين لتحسين مستواهم وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة.

تلعب المؤسسات الإدارية لاسيما المؤسسات الخدمائية دورا رئيسيا في تكوين المورد البشري، حيث تساهم في رفع كفاءتهم و تنمية مهاراتهم، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد و بناء البرامج التكوينية الملائمة .



وشركة الاتصالات الجزائرية باعتبارها مؤسسة إدارية فقد حاولت تكوين عاملها بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات واتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة استغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للتكوين دورا في تحقيق فاعلية الأداء لدى عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل المطروح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- كيف تؤثر برامج التكوينية على نجاح مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؟

- هل يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين والعلاقة بينهم في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؟

- كيف يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- للتكوين دور حاسم في تحقيق فاعلية الأداء لدى عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

و يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- تؤثر البرامج التكوينية على نجاح مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؛

-يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين والعلاقة بينهم في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة؛

- يساهم التكوين في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة.

**3- أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

يعتبر موضوع التكوين ودوره في تحقيق فاعلية أداء العاملين واحدا من المواضيع بالغة أهمية التي تستدعي البحث و التنقيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة و فاعلية الموظفين وأدائهم، والتي تؤهل مخرجاتهم لتسيير المؤسسات .

إن أهمية العنصر البشري وتحديد مؤسسات تكمن في كيفية و طرائق الإعداد و التكوين المؤهلة لمسايرة التحديات و التطورات السريعة في مختلف الميادين .

هناك نوعين من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا موضوع نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

**3-1- الأسباب الذاتية:**

- محاولة الفهم المعمق و أثر الرصيد المعرفي من خلال دراسة موضوع التكوين؛

- اهتمام الشخصي بموضوع التكوين ودوره في تحقيق فاعلية أداء العاملين و الرغبة للاطلاع ومعرفة المزيد حول هذا الموضوع؛

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

**3-2- الأسباب الموضوعية:**

- أهمية دور التكوين بالنسبة للفرد أو العنصر البشري لتحسين أدائه و للمنظمة لتحقيق أهدافها؛

- محاولة التعرف على التكوين الذي يلعب دورا مهما و أساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين وقدراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلف؛.

- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين انطلاقا من معرفة البرامج التكوينية ودور المكون في نجاح العملية التكوينية وتقييم الأداء في المؤسسة.

**4- أهمية الدراسة:**

- تكمُن أهمية دراسة في التعرف على وظيفة التكوين وكيفية أدائه وتسييره ومدى أهميته في تحقيق فاعلية وتحسين الأداء العاملين وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين وتحسين أداء العاملين؛
  - يساعد التكوين على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر؛
  - التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل، و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل؛
  - التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه؛
  - تعتبر المؤسسة اتصالات قطاع مهم في الدولة، وتتجلى أهميتها في مساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن تكوين العاملين ذا القطاع سينعكس حتما على أدائهم.
- 5- أهداف الدراسة:**

- محاولة تطبيق الأدوات والوسائل المستخدمة للوصول إلى إعطاء صورة واقعية لطبيعة التكوين ومدى مساهمته في كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.
- محاولة إبراز دور و أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و أهميته بالنسبة للعاملين؛
- معرفة دور التكوين في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة؛
- التعرف على دور المكون وتأثيره على نجاح العملية التكوينية؛

## 6-الدراسات السابقة:

## 6-1الدراسة الأولى:

دراسة عتبه الطيب وآخرون بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص علوم التسيير إدارة الأعمال دراسة حالة شركة الكهرباء وطاقات المتجددة بتفرت سنة 2018/2019: حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما يلي : ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة ؟

وجاءت أسئلتها الفرعية في ما يلي: ما هو دور التكوين في تحسين دافعية الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

ما هو دور التكوين في تحسين قدرة الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟

ما هو دور التكوين في تحسين إدراك الدور لدى الفرد في المؤسسة محل الدراسة ؟ وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة. واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين دافعيتهم في المؤسسة محل الدراسة؛

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين قدراتهم في المؤسسة محل الدراسة؛  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين إدراكهم لأدوارهم في المؤسسة محل الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية، تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية، جعل القائمين على إدارة

المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين بها يدركون مدى أهمية التكوين، توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

### 1/النتائج النظرية:

- \*تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين ؛
- \*إن لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة؛
- \* لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته ؛
- \* يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها ؛
- \*إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز .

### 2/النتائج التطبيقية:

- \*التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له ؛
- \*التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة ؛
- \*التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة ؛
- \*التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

### 6-2-الدراسة الثانية:

دراسة تونسي أحلام التكوين ودوره في الحياة المهنية للموظف بالمؤسسة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمديرية الصحة والسكان بولاية أم البواقي السنة 2015/2016: حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما يلي : هل للتكوين دور في الحياة المهنية للموظفين في مؤسسة مديريةية الصحة والسكان؟ وجاءت أسئلتها الفرعية في ما يلي :هل يؤدي التكوين إلى الارتقاء المهني؟

- هل يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة؟

وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالتالي - :للتكوين دور فعال في الحياة المهنية للموظف في مديرية الصحة والسكان.

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

-يؤدي التكوين إلى الارتقاء المهني؛

-يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين والحياة المهنية - لفت نظر المسؤولين إلى التكوين ودوره في زيادة فرص الحصول على وظائف جديدة للموظف في مديرية الصحة والسكان - معرفة أهمية وقيمة التكوين في الحياة المهنية - النظر إلى التطلعات الوظيفية المستقبلية للموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بأن التكوين مرتبط بالحياة المهنية للموظف ويتمثل هذا الارتباط في وضع خطط للبرامج التكوينية، وربطها بمسار الحياة المهنية للموظفين والوقوف على احتياجات الموظفين خلال كل مرحلة على طول المسار التكويني، وذلك بالمساعدة المستمرة والدورية للموظفين، من أجل إكسابهم معارف واتجاهات جديدة، حتى يكونوا موظفين مناسبين للوظائف التي يشغلونها، كما يساعد وضع خطط للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتكوين واستعداد المؤسسة لها مسبقاً، كما يساهم التكوين في تحسين المستوى وتجديد المعارف المهنية، قصد بناء شخصية متكاملة للموظف.

### 3-6 الدراسة الثالثة:

دراسة عيساوي عبد الرحمان دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ل م د تخصص علم اجتماع التنظيم بجامعة سعيدة السنة /2013

2014: حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما يلي : كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في

تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

وجاءت أسئلتها الفرعية في ما يلي- :

كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

-كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

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

-كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحفي هذا الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟  
وجاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالآتي: يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

واندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

-يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؛

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

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

-يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحفي هذا الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليها في تحسين أداء الموظفين -الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه

وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين لكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة -محاولة التعرف على مد إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية-التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي والترقية للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مد مساهمته في حل و تنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم - التعرف على عالقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:- التكوين أثنا الخدمةيساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية؛

-هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثنا الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية- .يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثنا الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية .يساهم التكوين أثنا الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.



7- **تحديد المفاهيم:** يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة و توجهاتها و يحدد الخلفية النظرية و المنهجية التي تساعد الباحث و توجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و الميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها، و سنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى و دلالة و حدود المفاهيم التي نستخدمها في دراساتنا الراهنة و المتمثلة في التكوين، الفاعلية، الأداء. لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم و مناقشتها، من حيث نقاط الالتقاء و الاختلاف بين هذه التعاريف و التركيز على التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة و الواقع العلمي .

### 7-1- التكوين

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز الأهمية بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف و المهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين جودة المنتج.

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد العاملة على الدرجة العالية من الخبرة و المهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، ومن هنا تبرز ضرورة التكوين كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يتطلبه تطور العمل.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول عملية التكوين فمنهم من يرى أنه عملية تكوين المهارات و المعارف المختلفة، ومنهم من يعرفه على أنه عملية فعالة في تحسين أداء العامل، ومنهم من يراه عملية تعلم، فلكل منهم مفهوم الخاص و سنحاول أن نتناول مجموعة من هذه المفاهيم:

**تعريف Maillart**

"التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات.<sup>1</sup>"

أي أن التكوين لا يهدف إلى إكساب الفرد جملة من المهارات و المعارف النظرية فحسب انه يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأديته لنشاطه، انه إذن عملية مستمرة و متواصلة. ويضيف **Silviomontarelte** « في نفس السياق أن التكوين عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تستهدف تزويد المتكون بالمعارف و الكفاءات المهنية المناسبة " فإذن إن التكوين عملية تعليم وتعلم.

أما **التعريف الثاني** " هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من خبرات و المهارات و معارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات المستوى أعلى في المستقبل "<sup>1</sup> وجاء هذا التعريف ليوضح أن عملية التكوين هي تزويد العمال بمعارف جديدة كما تطور معارف قبلية وتستههدف مستوى الأداء الحالي و المستقبلي معا.

**التعريف الإجرائي:** التكوين هو عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لإكساب العامل أو الفرد القدرات و المهارات الفنية والإنسانية اللازمة وتفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاته وإمكانيته ودفعه إلى أداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها في ظل احتياجاتها.

<sup>1</sup> لحسن وعبد الله، محمد مقداد، "تقويم العملية التكوينية في الجامعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص9.

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص15.

7-2-الفاعلية: تعرف الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك هذا ما نسميه نحن الفعالية معيار أي التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها." " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها " .

-تعريف الإجرائي: القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

### 7-3-الأداء:

1-تعريف اللغوي: الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة و أدى الشيء: قام به.

ب-تعريف الاصطلاحي: هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها:

- هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه وهو كذلك العمل الذي يتعهده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية وذو مستوى جودة معينة.

-تعرف راوية محمد حسن الأداء على أنه: " يشير إلى درجة تحقيق و وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

-يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي:

كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص282.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 21-22.

-كذلك يعرف على أنه: " هو تنفيذ أوامر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".

أما الأداء في قاموس العالمية فهو " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إمام مهام وظيفته "إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب"<sup>1</sup>

### ج-تعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائيا بأنه هو تنفيذ و قيام العامل أو مجموعة من العاملين بما هو مطلوب منهم من مهام ووظائف مع إلزام العامل بالمسؤوليات و الواجبات المحددة مسبقا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة أو المنظمة.

## 8-المقاربة النظرية للدراسة:

### 8-1نظرية الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور من أبرز ممثلي الإدارة العلمية، حيث ركزت هذه النظرية مجهودها على طرق ووسائل وضع الإنتاج، حيث قام بتحديد خيار علمي لمعدل إنتاج العامل، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب الطرق لأداء العمل وقد قدمت وسائل خطط وجدولة الإنتاج، ولكنها اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من الآلات وأموال والمواد ولقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراسته و بحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية و قدرة على تطوير الأداء و تحسينه والعمل على الحد من المشكلات التي أدت إلى تخفيض

<sup>1</sup> حمداوي عمر، احمد بخوش،"انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد08 جوان2012، ص150.

الإنتاج من خلال التركيز على مبدأ التخصص لرفع الأداء بتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم و ذلك وفق الأسس العلمية للإدارة بإضافة إلى وضع الأسس علمية لتقييم الأداء من خلال دراسة الحركة و الزمن وكذلك العمل على تأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة. نستطيع القول أن التكوين عنصر هام يؤدي إلى تحقيق فعالية لدى الموظفين و بالتالي زيادة ورفع معدلات الإنتاجية لذا نجد هذه النظرية تولي اهتماما كثيرا للتكوين ويظهر ذلك في الأسس و القواعد التي بنيت عليها هذه النظرية كمدخل علمي للتنظيم .

### 8-2 مدرسة العلاقات الإنسانية

تركز هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة وتهدف إلى الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج وأداء مع مراعاة العوامل الفنية المعنوية المؤثرة على العامل، ومختلف الوظائف الإدارية كالتكوين الذي يضع العامل المناسب في المكان المناسب كدعامة أساسية لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء وشعور العامل بالرضا . وقد أثبتت نتائج تجارب هورثورن التي قام بها التون مايو وزملائه بشركة جنرال اليكتريك أن بعض الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام لحل المشاكل النفسية والمعنوية والتقليل من ضغط الرئاسة على العمال وقد دلت هذه البحوث على أن كفاءة الأداء و الرضا عن العمل بواسطة التكوين أمرين مرتبطين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض كما أن الاتجاه نحو المؤسسة يعد من العوامل البالغة الأهمية<sup>1</sup> في دفع العامل نحو العمل و على العموم فان نظرية العلاقات الإنسانية تنظر إلى التكوين كعنصر هام يؤدي إلى شعور العامل برضا.بحصوله على ترقية مهنية واجتماعية تحفزه على زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين أداءه الوظيفي.

<sup>1</sup> د، أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد و العشرين ،دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة ،مصر، 2001، ص19.

3-8 نظرية التقسيم الإداري

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول حيث تؤكد هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى أدوات وأقسام تقوم بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، كما تؤكد على تسلسل الهيكل الإداري حسب تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة لعملية التفويض وقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن تقسيمه إلى 06 مجموعات رئيسية: نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية وقد اهتم كذلك في دراسته للأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة وقسمها بدورها إلى خمسة عناصر: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة

كما صاغ 14 أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي تضمن حسن أداء المدير لدوره وهي تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار ومبدأ العمل بروح الفريق.

ومن هنا يظهر لنا جليا اهتمام نظرية الإدارة الرشيدة بعنصر التكوين كطريقة مثلى ووصفة نجاح المنظمة، من خلال الفوائد التي تنجم عن تطبيقه كزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة على حد سواء وهذا ما تبرزه هذه النظرية.

## الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين

### تمهيد

أولاً: ماهية التكوين.

ثانياً: مسؤولية التكوين وأنواعه و أساليبه.

ثالثاً: مراحل عملية التكوين والمشاكل التي تواجهه.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر نشاط التكوين من الأنشطة الأساسية في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، حيث أصبح تكوين الموظفين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها.



## أولاً: ماهية التكوين

## 1- مفهوم التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فقد كنا نتمنى لو كان بالإمكان أن نورد في مجال تعريفنا للتكوين إحدى التعاريف التي استقر عليها رأي الخبراء في الموضوع المذكور، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى، وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، ونتناولها بالشرح والتعليق، ومن هذه التعاريف ما يلي :

"تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل".<sup>1</sup>

يمتاز هذا التعريف بأنه أوضح الهدف من التكوين وهو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي، إلا أنه يؤخذ عليه أنه خص عملية التكوين بفئة الموظفين مع أن التكوين يجب أن يكون شاملاً لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص255.

<sup>2</sup> حسين يريقي، "أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001، ص4.

يعتبر هذا التعريف أحسن من التعريف السابق وذلك لأنه أوضح أن التكوين يكون في صورة برامج رسمية مما يترتب عليه إعطاء التكوين صفة الجدية والنظام، كما ابرز أن المؤسسة هي الجهة المسؤولة عن التكوين وحدد لنا سبل تحقيق هدف التكوين والتمثلة في تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن المفاهيم الهامة التي تتضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة ما يلي:  
 " التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية."<sup>1</sup>

أهم ما يميز هذا التعريف أنه أوضح صورة الاهتمام بتخطيط التكوين، أي أن التكوين هو نشاط مخطط، كما بين ضرورة اهتمام التكوين بتغيير الفرد والجماعة وليس أحد الطرفين فقط وأن الهدف من هذا التغيير هو تمكين هذين الطرفين من القيام بعملهم بأعلى درجة من الكفاية.  
 "التكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها."<sup>2</sup>  
 أهم ما يميز هذا التعريف إضافة لفض (التطوير المستمر)، كما ابرز أن التكوين يجب أن يكون شاملاً لجميع الطبقات العاملة.

أما التكوين الذي نفضله هو الذي يعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش، "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976، ص594

<sup>2</sup> محمد جمال برعي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتب غريب، القاهرة، 1985، ص352.

محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع

الكبير<sup>1</sup>. ويعتبر هذا التعريف أفضل من التعاريف السابقة وذلك ما يلي :

1-أشار أن التكوين هو عمل منظم لأنه يركز على التخطيط والتنظيم؛  
2-أبرز أن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة، أي أن التكوين عملية هادفة لأن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته؛

3- بين أن التكوين يجب إن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة؛

4- أشار أن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال كل مشواره العملي ؛

5- أوضح أن التكوين يهتم أساسا بالفرد، وعليه يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم فالتكوين يهتم بالفرد نفسه، والتعليم يهتم بموضوع التعليم؛

6- أبرز أهمية التكوين لكل من الفرد (لزيادة إرضائه) والعمل (لتحسين الكفاية الإنتاجية) والمؤسسة (للوصول إلى الفعالية) والمجتمع الكبير (لتحقيق التنمية).

وتجدر الإشارة إلى أن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين Formation كبديل للمصطلح الانجليزي تدريب TRAINING ولا يختلف مدلول الكلمتين في شيء.<sup>2</sup>

### 1-1 المفاهيم غير السليمة عن التكوين :

\*التكوين علاج كامل وحاسم لأي مشكلة تتضح في أداء العاملين:

لا يمكن للتكوين إصلاح أية أخطاء بعيدا عن الأسباب غير البشرية فتلك الأخطاء غير البشرية لها أشكال أخرى من الإصلاح أو العلاج، من بينها إعادة التنظيم، دراسة العمل، تبسيط الإجراءات..... الخ<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، "التدريب و التطوير"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص19.

<sup>2</sup> مرزوقي رفيق، "أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص06.

<sup>3</sup> السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص07.

\*يستفيد المتكون من أي برنامج تكويني بمجرد حضوره و استماعه لما يدور بالبرنامج: إذا لم يكن البرنامج مليئا لاحتياج فعلي لدى المتكون من ناحية، وإذا لم يكن لدى المتكون رغبة ذاتية في زيادة معلوماته وتعديل سلوكه من ناحية أخرى. فان اشتراكه قد يؤدي إلى إحباط لديه ويؤدي ذلك لنتائج عكسية.

\*يمكن فصل العملية التكوينية عن المناخ الخاص لعمل المتكون بمعنى اشتراك مجموعة من المتكونين من جهات عمل مختلفة في برنامج عام واحد بقصد تعديل السلوك إلى جانب زيادة المعلومات:

تشير نتائج التقييم إلى أن مثل هذه البرامج لا تحقق عائدا تكوينيا له بمعنى فيما يتعلق بتعديل السلوك، فالعمل التكويني المستهدف لتعديل السلوك يجب أن يوجه إلى مجموعة متكونين من جهة عمل واحدة، وذلك حتى يتم العمل في ظل ومناخ واحد مما يزيد من التقارب والإدراك والفهم والعلاج، أما مثل هذه البرامج تصلح فقط لتحقيق هدف زيادة المعلومات.

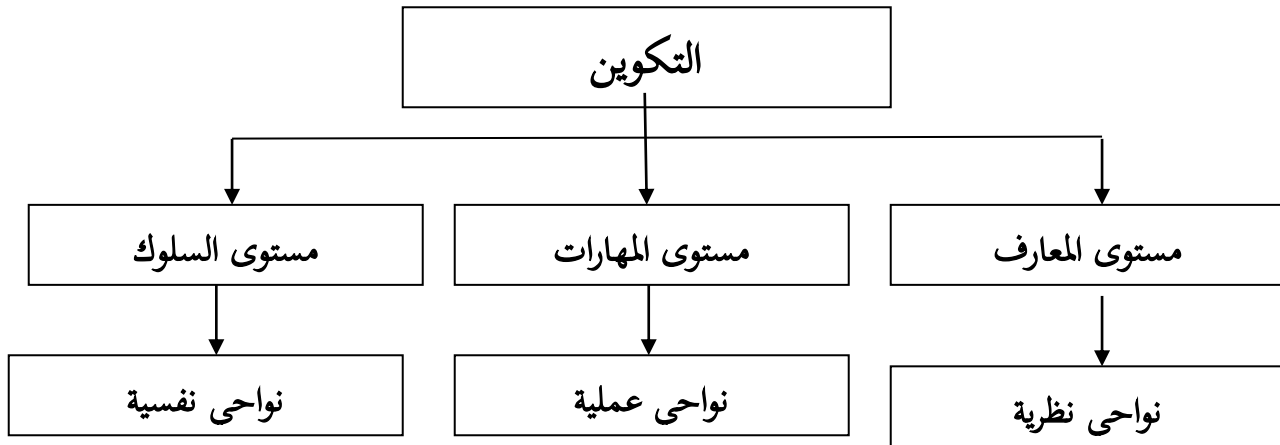
\*التكوين عمل موسمي أو طارئ تلجأ إليه الإدارة حين تواجه مشكلة ما، وتنتهي الحاجة إليه بانتهاء المشكلة:

منطق/ اللجوء للطبيب عند المرض فقط كما في الدول المتخلفة وليس بمفهوم/ الفحص الدوري المستمر كما في الدول المتقدمة.

ويتضح من كل مفاهيم التكوين أنه على الرغم من اختلافها في ألفاظها إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين نشاط مخطط، مستمر ومنظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات يتعين تنمية معارفهم ورفع مهاراتهم وإكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل، أو بمعنى آخر يركز على إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات، بما يحقق تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية كما توضح تلك المفاهيم أن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي:

مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات و القدرات، ومستوى السلوك والاتجاهات والشكل (1) يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد.

شكل رقم 01 : مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر: عبد السلام السيد سليم، التدريب والإنتاجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990، ص:224

### 1-2 الفرق بين التكوين والتعليم:

قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين والتعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما. فالتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً<sup>1</sup>، فنقوم مثلاً بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال.... الخ. وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضاً تحليلها ببسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها. فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 183.

أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة. فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض.

ويهدف التعليم الذي يطلق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين. فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم واتجاههم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين، لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين ذاته، والجدول يوضح الفرق بين التكوين والتعليم .

#### جدول رقم 01: المقارنة بين التكوين والتعليم

التعليم	التكوين	بيان
دراسة عامة	دراسة متخصصة	المعنى اللفظي
عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات	التعريف
الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الهدف
موضوع التعليم	الفرد نفسه	محور اهتمام
تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع	تفاعل المتكون	الأسلوب
إدارة المدرسة، الجامعة	إدارة التكوين	الجهة المتخصصة
معلومات أوسع، استعداد أكثر	أداة أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	النتائج

المصدر: حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص:10.

## 2- خصائص ومبادئ التكوين

### 2-1 خصائص التكوين:

من خلال مختلف التعاريف السابقة نستنتج أن التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات معينة في السلوك فنية وذهنية للاستجابة لاحتياجات محددة حالية ومستقبلية، يحتاجها الفرد في العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، والتي ينجم عنها تعديل ايجابي في اتجاهاته، من ناحية المهنية أو الوظيفية، هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل والحصول على المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الايجابية للعمل، الأنماط السلوكية، المهارات الملائمة، العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبناء على ماسبق يلاحظ أن التكوين يتميز بما يلي :

### 2-1-1 التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تتصرف عنه باختيارها، ولمنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين الخصائص التي يجب توافرها في الفرد الذي سيشغلها فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مركز أعلى والوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية والأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه.<sup>1</sup>

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي، واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع

<sup>1</sup> خيري خليل الجميلي، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ص

تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

## 2-1-2 التكوين نظام متكامل:

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة النتائج التي يطمح الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تكون بينه وبين البنية التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، ويمكن توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي:<sup>1</sup>

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

-التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي الإجراءات الإدارية التي يقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع و الأنماط الإدارية) كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني وتقدير تكلفته والعائد منه.

-التكامل في نتائج التكوين: يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينها قدر كافي من التكامل و التوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، دون سنة نشر، ص356.



مجرد إعداد أكبر عدد من المتكولين ذوي المهارة الوظيفية، وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية، وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

### 2-1-3 النظرية المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2-1-4 التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته و سلوكاته وكذا مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكولين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والمتمثلة في تقنيات العمل ومستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم وسياسات الشركات و تتعدل أهدافها واستراتيجياتها.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

### 2-1-5 الشمولية

التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم وكبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 357-358.

<sup>2</sup> أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981، ص 183.

فالعامل أيما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات والتطورات الحاصلة.

### 2-1-6 التكوين كأداة إستراتيجية

يمثل التكوين بالنسبة لتسيير الوظائف عملية إستراتيجية متناسقة ولم يعد ينظر إليه تلك النظرة التي تلازم التكوين التقليدي، بل من واجب الإدارة أن تأخذ في الحسبان تطوير قدراتها البشرية في مشاريعها التنموية، سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وأن تتولى على ضوء المسؤوليات الأولى ما يلي :

-وضع التوجيهات الكبرى لسياسة التكوين؛

-وضع مخططات التكوين وتنفيذ وتنسيق وتوجيه مختلف العمليات المرتبطة بالتكوين وتقييم هذه السياسة ومراجعتها؛

-وضع نظام للتشاور حول التكوين بين المسؤولين والموظفين؛

فالتكوين كأداة إستراتيجية أصبح يهتم في أن واحد بالمشاكل الحالية والمستقبلية وفي هذا الصدد لا بد أخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط السنوات الأهداف المستقبلية للإدارة.

### 2-1-7 التكوين كعملية استثمارية

يعد التكوين وسيلة فعالة لتنمية مهارات الفرد الحالية، وإكسابه مهارات وسلوكات وطرق جديدة تساعده على تحسين أداء عمله، ومسلكا يسهل على المستخدمين الاستعمال الأمثل للتقنيات الجديدة المطبقة، فالاستثمار في التكوين عبارة عن نفقة مباشرة في الوقت وفي الراتب، بما يضمن للمؤسسة والعامل عائدا في المستقبل وذلك بالتحكم في الوظيفة والارتقاء بمستوى كفاءته وتطوير أدائه، وتجنب الحوادث وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة، خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المؤسسات وتنوع الوظائف ومجابهة التقدم التكنولوجي وما يتبعه من تغيير الهياكل التنظيمية وتبديل وظائف أخرى.

حيث أنه لا يمكن قياس الاستثمار في التكوين باستثمار المال في مشروع ما حيث يوجد أشخاص يملكون أموالاً طائلة غير أنه لا يستغلونها في مشاريع مستقبلية والمؤكد أنه مع الوقت ستبدد الأموال دون الاستفادة منها.

وعليه فإن التكوين العنصر البشري يمثل عنصراً استثمارياً الذي يمكن الفرد من اكتساب كفاءات لمواجهة مختلف المخاطر المحيطة به في بيئة العمل، إضافة إلى القدرة على التحكم في التقدم العلمي والتقني المتشعب في مختلف المجالات.

- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد مما يدعو إلى بناء برامج تكوين بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة تكوين التعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية؛<sup>1</sup>

- ارتباط التكوين بالتكنولوجيا المعاصرة لمسايرة التغير الحضري ويجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المؤسسات والظروف البيئية المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة والوصول إلى التكوين متطور يحقق أهداف التنمية الإدارية، فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب حين إعداد مخطط تكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية.<sup>2</sup>

## 2-2 مبادئ التكوين:

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991، ص 260.

<sup>2</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 65.

<sup>3</sup> زقندري حورية، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد 7، ص 157-158.

- خلق دافع لدى المكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة؛
- متابعة تقدم المتكون لأن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما فهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعلمي لمحتويات برامج التكوين؛
- ربط التكوين ببرامج للتقييم بعد تعلم المهارات من خلال التكوين؛
- ضرورة الممارسة العملية للتكوين، لكي نكتسب المهارة والمعرفة لا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، من توفير الأدوات والوسائل التكوينية، وأن يعرف المتكون المغزى منها؛
- ارتباط التكوين بالتكنولوجيا الحديثة، لمسايرة التطور والتغير يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية لما يخدم طبيعة المؤسسات والظروف البيئية المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة، فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب عند إعداد مخطط تكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات والمستجدات الخارجية.

### 3- أهمية وأهداف التكوين

#### 3-1 أهمية التكوين

- إن للتكوين أهمية بالغة وفوائد عديدة تنعكس على المؤسسة والعاملين بها على حد سواء وتتمثل فيما يلي: <sup>11</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي العقيدى، "إدارة الأفراد"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب، سنة 1990، ص 250.

### 3-1-1 أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة؛
- النهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع؛
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية الإدارية؛
- المحافظة على القدرات الأساسية لتقدم المؤسسة.

### 3-1-2 أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

- التخفيض من حدة الإشراف؛
- تحسين معنويات العاملين؛
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار؛
- تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية؛
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم؛
- مساعدة العمال على الانجاز واكتساب الثقة بالنفس؛
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

### 3-2 أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:<sup>1</sup>

### 3-2-1 الأهداف الإدارية

- تخفيف العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين؛

<sup>1</sup> حمدي أمين عبد الهادي، "إدارة شؤون موظفي الدولة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص83.

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الأعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج على أسس علمية.

\*نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى:

- التقليل من عملية الإشراف؛

- تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

### 3-2-1 الأهداف الفنية

- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة

وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء؛

- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى

تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات؛

- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة

لأن العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين؛

- المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة

مثل التقليل من الشكاوي .

\*نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى:

- الاقتصاد في النفقات؛

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل؛

- التقليل من المشاكل والقدرة على حلها؛

- تحسين نوعية وكمية الإنتاج.

### 3-2-3 الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

- زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين على ارتفاع

الإنتاج وتحسنه، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية؛

- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا؛

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها؛

- رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

كما يحدد محمد الصرفي أهم أهداف التكوين في ما يلي:<sup>1</sup>

- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه؛

- اكتساب الفرد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛

- تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛

- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب

واحد.

\* نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى:

- تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية؛

<sup>1</sup> بزاید نجاة، "التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونا طراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس

العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانبا، وهران، 2010-2011، ص95.

- التقليل من المخاطر والاقتصاد في التكاليف؛
- تنمية المهارات والمعارف على جميع الأصعدة والتكيف مع التغيرات الحاصلة ورفع الروح المعنوية للعامل وإرضائه وبالتالي ثقته بالمؤسسة التي تعمل بها وولائه لها.

## ثانيا : مسؤولية التكوين وأنواعه و أساليبه

### 1-مسؤولية التكوين

- لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية ومما لا شك فيه أن تحديد لجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:<sup>1</sup>
- انه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني؛
  - انه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجاراته في حالة التقصير في القيام بواجباتها؛
  - لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة أو طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، ذلك من ادراة الموارد البشرية، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين .

وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1-1مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية

أهمها:

- تصميم نظام متكامل للتكوين؛
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة؛

<sup>1</sup> شوقي حسن عبد الله، "سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم"، دار النهضة العربية، مصر، 1989، ص163.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص322.



- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته؛
- تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد؛
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة؛
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

### 1-2 مسؤولية المديرين التنفيذيين : وتتجلى معظمها في:

- تقييم المهارات والمعلومات للمتكونين؛
- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم؛
- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة؛
- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين؛
- تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية؛
- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

**1-3 مسؤولية المتكونين:** يعتبر المتكون مسؤولاً عن تكوين وتطوير نفسه، وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين، كما أن التكوين هو عملية التغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق و أساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق، ولهذا فتحقيق أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفائتهم المتطورة نتيجة التكوين.

**1-4 مسؤولية العاملين القدامى:** هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم استخدامه فيها ولا الدور الذي يجب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود فهمي، "نظرات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال"، عالم الكتب، مصر، 1975، ص 265.

\*نلاحظ أن مسؤولية التكوين تعتبر مسؤولية مشتركة بين الأطراف التالية:

إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بتصميم وإعداد البرامج التكوينية ومتابعتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتوعية العاملين بضرورة التكوين، المديرين التنفيذيين من خلال تقييم المهارات والمعارف للمتكونين وتنفيذ البرامج التكوينية، المتكونين أنفسهم من خلال تحديد نقاط الضعف لديهم ومناقشتها مع رئيسهم المباشر والعاملين القدامى وذلك من خلال تكوين الفرد الجديد من طرف فرد قديم، له خبرة طويلة في العمل .

## 2-أنواع التكوين

إن أنواع التكوين أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب و الطريقة والهدف من البرنامج التكويني يكون وفقا للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكونين وزمان ومكان التكوين، والإمكانات المتوفرة له و حجم المؤسسة ومجال عملها.

والبرنامج التكويني: هو جملة من الخطوات التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العملية التكوينية لكل من العامل والمؤسسة، كذلك هو جملة من أنشطة المؤسسة لاكتساب العامل معارف ومهارات متعددة للمساعدة في تحقيق استراتيجيات المؤسسة المستقبلية والتكوين يتخذ صور وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التكوينية المحددة وسنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقا للأسس والمعايير التالية:<sup>1</sup>

\* **التكوين من حيث المكان:** هو أكثر أنواع التكوين شيوعا واستثمارا في الواقع العملي وينقسم إلى نوعين:

<sup>1</sup> قصيدة كريمة؛ خلف الله نسرين، " أثر التكوين على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية

عين تموشنت"، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج

بوشعيب عين تموشنت، 2016-2017، ص 5-6.

**أ/التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** وهي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة ويعمل لديها، ويتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي إن التكوين يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءا مكملا لخطة تنمية الإدارة، ولكن يعاب على التكوين الداخلي إعطائه الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب و خبرات العمال بها ومن تم لا يوجد احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.

ومن أبرز فوائد هذا البرنامج ملائمتها للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة بالإضافة إلى ذلك عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تملك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة و من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات في مثل هذا النوع من التكوين هو عدم توفر المكون الناجح و الفعال حيث تفتقر المؤسسات عادة لمكون ذي خبرة في مجال التكوين.

**ب/ التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا عادة من خارج المؤسسة ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجامعات و المعاهد التكوينية خاصة والى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، ومن مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين التقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج من هذا التكوين أفاقا أرحب لتبادل الخبرات و الأفكار وتجارب واكتساب المهارات؛

إن مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات و وسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة ومن أبرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال و المتخصص، ولكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، وبالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكونين بعد انتهاء التكوين و التي

لا تخلو من التحيز وعدم الثقة، وتحتمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي ومن أبرز مساوئ هذه البرامج في أنها تكون عادة ذات محتوى عام وليس ملائمة لاحتياجات العامل أو المؤسسة بشكل كبير.

**التكوين من حيث الزمان:** ويشمل هذا النوع من التكوين نوعين هما:<sup>1</sup>

**أ/ التكوين قبل الالتحاق بالعمل:** يهدف إلى إعداد العمال عمليا و سلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام

بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم و كذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة قوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للعامل الإحاطة بعمله، وبالتالي ضمان انتظامه في العمل، و يشتمل التكوين قبل العمل كل من التكوين التوجيهي والتكوين على العمل وهما:

**التكوين التمهيدي (التوجيهي):** هو عملية تزويد العامل الجديد بالمعلومات خاصة بالمؤسسة وتوجيهه توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وأنظمة وقوانين ولوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة ومسؤوليات العامل..... الخ. التكوين التمهيدي هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المؤسسة التي سيلتحق بها

**التكوين على العمل:** يقصد به التكوين على العمل التعليم على العمل الفعلي وهو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها العامل المتعلقة بواجبات الوظيفة من زميله في العمل أو رئيسه ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف وتتكون من ثلاث مراحل متكاملة وهي

مرحلة الأخبار: في هذه المرحلة يقوم المسؤول بالتكوين بتعريف العامل الجديد و واجباته و الموضوعات المتعلقة به وبكيفية العمل في المؤسسة

<sup>1</sup> قصيدة كريمة؛ خلف الله نسرين، نفس المرجع السابق، ص 8

مرحلة المشاهدة: تعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعالة المستخدمة في التكوين حيث يمكن من الملاحظة العملية لطرائق العمل و أساليب التنفيذ إن يتعرف العامل الجديد عن قرب بكيفية الأداء وفهم كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

مرحلة الإشراف العملي: هي المرحلة التي يقوم بها العامل الجديد بمباشرة في العمل ويقتصر عمل المسؤول عن التكوين على المراقبة وإرشاده إلى الطريقة الصحيحة في العمل وتتمثل هذه المرحلة بانجاز العمل الفعلي؛

ب/ التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة): إن التكوين لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يقصد بالعمال الحاليين، و أهمية تكوين العمال الحاليين هي أحد المهام الحيوية للإدارة التي تجد في المجالات الاختصاصية وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن تحسين أساليب العمل؛ ويعتبر هذا النوع من التكوين أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

### التكوين من حيث الهدف:

إن هدف التكوين يتمركز حول تزويد العمال بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب و الطرق الجديدة للعمل وتمكينهم من تطبيقها وبالتالي محاولة تغيير سلوكهم وبهذا فإن كفاءة المؤسسة تتمثل في كفاءة العامل فيها وبهذا فإن أنواع التكوين من حيث الهدف الذي تـرـجـوه المؤسسة وتعمل على تحقيقه تشمل الأنواع التالية:<sup>1</sup>

أ/التكوين لتجديد المعلومات: يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن

<sup>1</sup> قصيدة كريمة؛ خلف الله نسرين، نفس المرجع السابق، ص9.

مجالات العمل وأساليبه و وسائله الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات و مفاهيم حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل و بالتالي زيادة كفاءة العامل؛

**ب/ تكوين المهارات:** يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية والإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك عن طريق إحاطة العمال المتكويين بالأساليب و الوسائل الحديثة؛

**ج/ التكوين السلوكي:** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك، وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، وخلق اتجاهات ايجابية لدى العمال ومساعدتهم في النخلي عن أنماط سلوك سلبية؛

**د/ التكوين للترقية:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة يرقى إليها ، كما تضمن مهام و مسؤوليات جديدة التي من أجلها يرقى العمال و هذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد؛

**هـ/ التكوين الإنعاشي (الإعلامي):** ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة و مفاهيم حديثة عن مجال العمل المختلفة و وسائلها، ويهدف إلى تأكيد وتدعيم معلومات المتكون.

**التكوين من حيث التطبيق:** ويشمل نوعين أساسيين و هما:<sup>1</sup>

**أ/ التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية والدورات، وحلقات النقاش ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجانب من جوانب العمل؛

<sup>1</sup> قصيدة كريمة؛ خلف الله نسرين، نفس المرجع السابق، ص10.

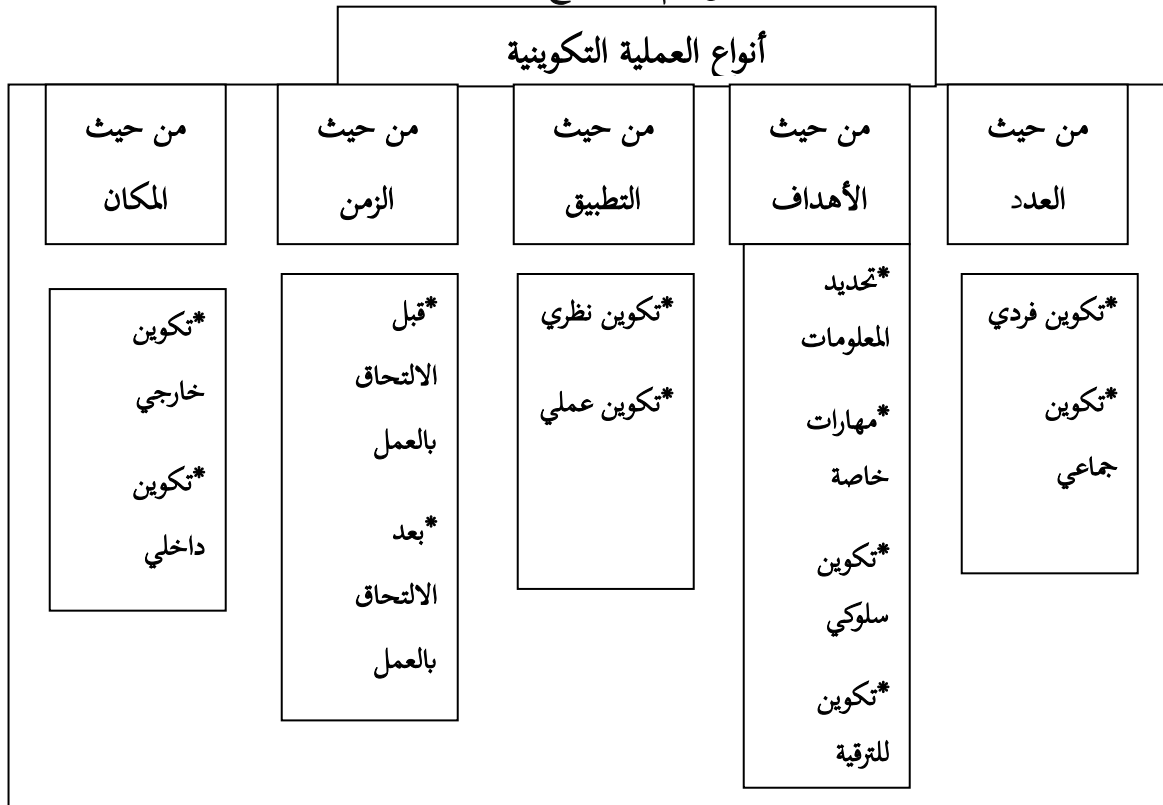
ب/ **التكوين العملي:** ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المكون أو يكون عملاً متكاملًا يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز وفق خطوات معدة من قبل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

التكوين من حيث عدد المتكويين: و هذا النمط من التكوين يأخذ بعدين أساسيين هما:

أ/ **التكوين الفردي:** ويمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى، وإذا فإنه يقتصر على العمال المعنيين بذلك؛

ب/ **التكوين الجماعي:** وهذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذا غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً في مراكز تكوينية متخصصة لغرض تطويرها في أحد المجالات التي يعملون بها و يقوم هذا التكوين بشكل جماعي وليس فردي.

الشكل رقم 02: أنواع العملية التكوينية



## 3-أساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف و المتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية<sup>1</sup> المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي:

## 3-1 أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه، حيث يقوم المكون باللقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون و المكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكثر عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين 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 والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

<sup>1</sup> عمر بلخير 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.



**3-2 أسلوب المناقشة:**

يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح وله ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة و توجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، وتوفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، و تتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع الثبات حيث يشارك جميع المتكويين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون و العمل الجماعي و التفاوض و اكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.

ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكويين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

\*نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشارك جميع المتكويين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.

**3-3 أسلوب دراسة الحالات:**

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكويين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكويين دراسة وتحليل و استخراج المؤشرات والدلالات منها وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث و أسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:

أ- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة؛

ب- الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

ويتيح هذا الأسلوب الفرصة في النظر إلى المشكلة بنظرة هادئة بعيدا عن الضغوط، كما يتيح الفرصة لتبادل الأفكار و الحلول البديلة للمشاكل، ومن عيوب هذا الأسلوب:

- قد ينقل للمتكونين انطبعا خاطئا عن العمل الفعلي؛

- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا.

\*نستنتج أن أسلوب دراسة حالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث تواجه المتكون مواقف أو مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها واتخاذ قرار بشأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج.

### 3-4 أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية و بما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال و زيادة حدة النقاش، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية و الإشراف السليم.

\*نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه.

ثالثاً: مراحل عملية التكوين والمشاكل التي تواجه

### 1-مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطاً منظماً ومخططاً، ولكي يحقق برنامج التكوين أهدافه لا بد أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهته العملية.

#### أ/التخطيط للبرنامج التكويني

**تخطيط التكوين:** هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية ويمكن ذكر أهمية تخطيط التكوين في النقاط التالية:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح لتحديد الاحتياجات المختلفة للتكوين، لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية؛

- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء.<sup>1</sup>

#### ب/ تحديد الاحتياجات التكوينية

يمكننا أن نعرف الاحتياجات التكوينية بأنها: "الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير و تنمية أداء الفرد من خلال العملية التكوينية، و أن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتكوين و هو ما يطلق عليه القابلية للتكوين".<sup>2</sup> كما تعرف الحاجة إلى التكوين بأنها: " فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة و مستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، السلوكيات أو المعارف من جهة ثانية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح ياغي، "التدريب بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010ص117.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص21.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1،

2005، ص458.

\*تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات:

**1/تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة:** يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ومعرفة القدرات والمهارات المطلوبة لممارستها، تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات الأساسية في شغل هذه الوظيفة.

**2/ تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:** يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات وبين ما تتطلبه الوظيفة.

**3/ تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة:** يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد أو تجمع للاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها.

## 2-تصميم وتنفيذ البرامج

### 1-2 التصميم

بعد تحديد الحاجة للتكوين تأتي المرحلة الثانية و المتعلقة بتصميم البرنامج التكويني لمعالجة تلك الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التكويني عدة موضوعات(خطوات) أهمها تحديد أهداف البرنامج التكويني، وتحديد محتوى البرنامج ثم تحديد أساليب التكوين ثم تحديد الوسائل و الأدوات المساعدة وتحديد المكونين و المتكونين، وتحديد المكان وزمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

**محتوى البرنامج:** يعد محتوى البرنامج التكويني أهم شيء 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 إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية).

## 3-مرحلة المتابعة و التقييم

إن تصميم برنامج التكوين وتطبيقه على أرض الواقع لا يعتبر كافيا للحكم عليه إن كان ناجحا أم لا، وأنه قد حقق الأهداف التي أنشأ من أجلها، ولهذا السبب يجب أن يتبع برنامج التكوين بعد تطبيقه بعملية تقييم شاملة

حول ما تم تلقيه وتعليمه للأفراد من خبرات ومهارات، والنتائج التي توصلت إليها الإدارة من جراء هذه العملية وذلك حتى يتسنى للإدارة الحكم على مدى فعالية ونجاح هذا البرنامج أو فشله في تحقيق الغاية التي أنجز من أجلها.

## أ/ تعريف تقييم عملية التكوين

تقيم عملية التكوين عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج، بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين ومعرفتهم وسلوكهم<sup>1</sup>؛

ويعرف مايك ويلز تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عيلى، مرجع سبق ذكره، ص475.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية(النظرية والتطبيق)"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص204.

ب/ طرق تقييم عملية التكوين: تختلف طرق تقييم برنامج أو عملية التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وأراء المسؤولين عن هذه المهمة ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1- طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في العملية:** يتم ذلك بعد الانتهاء من عملية بحيث تقوم الدارة أو المشرفين على تصميم استمارة استبيان للكشف عن مدى استفادة المشاركين من الأفراد العاملين من العملية، كما أن هناك وسائل أخرى يمكن الاستعانة بها لقياس ردود الفعل اتجاه البرنامج والتي نذكر منها:

-تقارير المشرفين على العملية من ناحية انتظام المتكويين ومدى التناسب بين مستوى المتكويين والمادة التي تحتويها العملية؛

-المقابلات الشخصية مع المتكويين للتعرف على آرائهم فيما يخص عملية التكوين.

**2- طريقة قياس التغير في السلوك:** حسب هذه الطريقة يرى المختصون أنه من الضروري قياس مدى التغير في السلوك بعد الانتهاء من برنامج التكوين، وهناك بعض المؤشرات لتقييم وقياس التغيرات السلوكية في برنامج التكوين منها:

-أن يكون هناك تقييم منظم لأداء الأفراد وأن يتم التقييم من طرف أحد الأفراد أو أكثر التالي ذكرهم وهم المكون، المرؤوس، المشرف المباشر وزملاء المتكويين؛

-ضرورة إجراء تحليل ودراسة الأداء قبل وبعد البرنامج وربط المتغيرات التي ساهمت في الأداء.

**3- الطريقة التجريبية:** لإجراء هذه الطريقة تتحدد مجموعتين من الأفراد متشابهة في قابليتها ومهارتها ودرجة الذكاء لكل منها ويتم تقييم أدائها في العمل، حيث تدخل المجموعة التجريبية بينما تبقى المجموعة الضابطة تمارس عملها وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، ط1، 1999، ص ص122-123.

المجموعة التكوينية على العمل فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية يمكن الاستنتاج أن برنامج التكوين كان فعالاً والعكس صحيح.

### \*أهداف تقييم عملية التكوين

تساعدنا هذه العملية أيضاً في الكشف عن أي خلل في البرنامج التكويني سواء في مرحلة تقديم الدروس النظرية أو عند التطبيق الميداني، كما يمكننا هذا التقييم من تصميم برنامج تكويني جيد وفعال لتطبيقه في المستقبل؛<sup>1</sup>

كما تساعدنا هذه العملية في معرفة مدى قدرة المكونين على تنفيذ خطة التكوين بشكل جيد خاصة إذا كانوا تابعين للمؤسسة الأصلية أي أنهم ليسوا مستقلين عنها، ومعرفة مدى استجابة المتكونين للعملية التكوينية أي هل حققت العملية التكوينية أهدافها أم لا.

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

- يجب أن تجرى عملية التقييم على ضوء الأهداف المحددة سلفاً للبرنامج، وبعبارة أخرى فإن معرفة أهداف البرنامج التكويني قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها؛
- يجب أن يكون التقييم لعملية التكوين شاملاً لكل المتكونين ولكل عناصر البرنامج التكويني؛
- إن استعمال أكثر من أسلوب لتقييم فعالية التكوين في الوصول إلى دقة التقييم، كما أن استعمال نفس الأساليب المستعملة خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من هذه الدقة. وعليه نستنتج أن تقييم فعالية التكوين عملية صعبة ومعقدة كما أنها عملية هامة، لذا يجب على إدارة المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة وهذا لضمان فعالية برنامج التكوين وخاصة إذا علمنا أنها الحلقة الأخيرة لهذا البرنامج.

<sup>1</sup> Milkovich and Boudreau, Human Resources Management, 8th edition, USA, 1997p156.

## 4-مشاكل ومعوقات التكوين

على الرغم من أن مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن

هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:<sup>1</sup>

\* جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره

مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات

العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي؛

\* عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية

تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين؛

\* اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية

الدور المنوط بها؛

\* هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا

يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين

لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم؛

\* عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو

فهم نفسية الموظف الدارس؛

\* عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية؛

\* عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في

تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً؛

<sup>1</sup> غياث بوفلجة، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص 77،78.



\*افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين؛

\*من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في: الجهل بدور مصلحة التكوين واعتبارها غير منتجة و التشكيك في قدرة القائمين بها و جهل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكونات أكفاء بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط، تنفيذ، تقييم ومتابعة التكوين.

## 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 إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس 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 حديثاً، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرًا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيداً كلما عاد بالفائدة على المتكويين والمنظمة على حد سواء.

## الفصل الثالث: فاعلية أداء العاملين

### تمهيد

أولاً : ماهية الفعالية.

ثانياً: أداء العاملين.

ثالثاً: تقييم أداء العاملين.

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعتبر مفهوم أداء العاملين من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعه، ويعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، و بعد ذلك إلى عناصر و محددات الأداء، كما سنركز در استتنا حول أداء العاملين بالمؤسسة وكذا طبيعة عملية تقييم أداء العاملين من خلال تحديد مفهومها وأهدافها وفوائدها والوقوف على خصائصها وشروط أدائها بالإضافة إلى طرق تحسينها.

## أولاً: ماهية الفعالية

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء واستمرار فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة اختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتنا وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات، ولقد أشارت العديد من دراسات و البحوث إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة من جهة أخرى ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي أمام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بفعالية .

## 1- تعريف الفعالية

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " .<sup>1</sup> و قد عرفها برنارد على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " . كما الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

<sup>1</sup> عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي الوادي، العدد الأول جانفي 2008، ص 6.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفاعلية)، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة<sup>1</sup>.

إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

Yuchtman & seashore فقد عرفها كل بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها ".

## 2- خصائص الفعالية

يمكن حصر خصائص الفعالية فيما يلي:

**2-1 التداخل :** بالرغم من وجود قدر من التداخل بين فعالية القائد و العامل و الجماعة و المنظمة إلا انه يجب التفريق بينهما فق يكون الفرد فعالا إلا أن المنظمة تعيق فعاليتها، وقد يكون في الجماعة الفعالة أفرادا ليسوا كذلك والوضع الأمثل هو الذي ينسق فيه وجهة فعالية تلك العناصر معا إلى أن تتعارض فيحول ذلك دون تحقيق أهداف المنظمة مما يقلل من فعاليتها.

**2-2 النسبية :** أي المنظور الذي تقوم من خلاله الفعالية، فإذا نظرنا إلى الدول الصناعية الكبرى وما تحققه من تطور وتقدم وهيمنة على مستوى العالمي يعتبر مؤثرا لفعالية النظم التي تتبعها، هذا إذا نظرنا إلى الفعالية من ناحية التقدم، أما إذا نظرنا مخالفتها البيئية وحتى الإنسانية فسنعيد النظر في ذلك الحكم وهذا مثلا كملوثات البيئة وأثرها على الإنسان وخاصة و أننا نعلم من بين النقاط اهتمام الفعالية رضا المجتمع.

<sup>1</sup> نجاه قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع.

2-3 تفاعل معايير الفعالية: تتفاعل تلك المعايير فيما بينها و تتبادل التأثير، و ينعكس ذلك في عدة صور كان يضعف بعضها البعض الآخر أو يقويه، وقد تنتظم معا في هيئة سلسلة متعددة الحلقات حيث يكون بعضها سببا لما يليه أو نتيجة لما سبقه.

2-4 عدم إمكانية جمع معايير الفعالية: هناك احتمال أن تتعارض الفعالية مما يقلل من مصداقية التعامل مع الدرجة العامة للفعالية من خلال الجمع الحسابي لقيم تلك المعايير.

2-5 القدرة على دراسة المحيط وجمع المعلومات: ويمكن إضافة ميزة أخرى وهي القدرة على تحصيل الحقائق وترجمة الميزات الحقيقية للمحيط بشكل صحيح خاصة التي تتعلق بسير المؤسسة أي نظام معلومات التسيير الذي يعتبر ذا أهمية على مستوى المؤسسة ومدى مساهمته في الاتصال بالمحيط و انتقاء المعلومات الضرورية في الوقت المناسب، و مهما تعددت المداخل لدراسة الفعالية يمكن القول أن المنظمة جزء من منظومة متفاعلة قد تكون فيها المنظمة قادرة أو انتقالية أو فاقدة للاستقرار أو مضطربة.

إضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة التأثير في محيطها متى توفرت لها الوسائل للإشارة فان المنظمة يجب أن تهتم بمبادئ أساسية يمكن القول عنها فعالة وهذه المبادئ تتلخص فيما يلي:

- بما أن المعرفة أساس النشاط فان الحرية الاختيار الفردي مبنية عليها؛  
- أن مشاركة الأنشطة في طرح و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات يظهر الطاقات الكامنة وغير المستغلة وهذا ما يعد أساسا للتنمية و التطور؛

- يجب أن تكون الثقة متبادلة بدلا من الاتصال في واحد؛

- يتم النشاط في ضوء الأهداف المحددة و المشتركة بين الرئيس و المرؤوسين؛

- حل الصراعات يكون بالموافقة و الفهم و ليس بالمناورة و الهروب؛

- الفرد المسؤول أمام نفسه عن أعماله و ليس عن أعمال شخص آخر؛

- المعلومات و التقارير الرقابة هي وسيلة للإرشاد و التخطيط الصحيح و ليس العقاب.

## 3- مؤشرات قياس الفعالية

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي :

**الإنتاج:** و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك ) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة.

**الكفاءة :** و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات والمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

**الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و<sup>1</sup>التأخر و الشكاوى.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>جون جاكسون و آخرون ، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن زروق ،مراجعة حامد سوداي عطية ،معهد الإدارة العامة ، السعودية،1988، ص 59.

<sup>2</sup>صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص216.



أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في :

**التكيف :** و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة **النمو :** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .

إذا في بداية الأمر كان معيار **البقاء** و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

#### 4-معايير تقييم الفعالية

كما يمكن معاير الحكم على فعالية المنظمة إلى معاير داخلية و معاير خارجية كما يلي:

**/معايير داخلية :** و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :

-**تخطيط و تحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف؛

-**المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل ؛

-**المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال؛

-**التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة :** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد؛

-**المشاركة في اتخاذ القرارات :** يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم؛

- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل؛
- التأخر و الغياب بين العاملين: و يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة؛
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات؛
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- ب/معايير الخارجية: و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع و الخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع ؛
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها؛
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها؛
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة؛
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا؛
- المسؤولية الاجتماعية : و تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية ؛
- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلاءم البيئة التي تعيش فيها؛
- القدرة على التكيف و التأقلم: و يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات و التقلبات الحادثة في البيئة؛

- التطور: و يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا و إدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.<sup>1</sup>  
من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج و رفع جودته و بالتالي تحقيق الأرباح .

حيث يرى برايس brice و كما قلنا فالمعايير تختلف باختلاف رأي المفكر في العالوية، أن العالوية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها و لكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها -العوامل الوسيطة - و التي تؤدي إلى النتيجة التي نرغبها المنظمة، و تعتبر هذه العوامل مقومات جادة للعالوية أكثر منها مقاييس لها و هذه العوامل هي :

-الإنتاجية : و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات؛

-اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة و إطاعتهم لها.

-الروح المعنوية: و التي تعكس مدى إشباع و دوافع العاملين؛

-التكيف: و هو استجابة المنظمة للتغير و السياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها و محيطها الخارجي؛

-استقرار المنظمة: و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبته في منتجاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجاة قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعاليتة التنظيم ، مرجع سابق ، ص 72.

<sup>2</sup> صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، 2006، ص 84.

## 5-مداخل دراسة الفعالية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

**5-1 المداخل التقليدية :** لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات ( مخرجات ) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى . إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها، و ذلك على النحو التالي :

**أ/مدخل موارد النظام :** يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، و يهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة، يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، و من أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.<sup>1</sup>

**ب/مدخل العمليات الداخلية :** يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، و جودة المناخ النفسي السائد بين

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ' ب س ، ص171

العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية.<sup>1</sup>

**ج/مدخل تحقيق الأهداف:** يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية ( هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا ) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام ) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس، و من أكثر الأهداف

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 204.

شيوعا في قياس فعالية منظمات الأعمال هي : الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي:

- تعدد الأهداف التنظيمية و في بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول؛

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

**5-2 المداخل المعاصرة :** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات

الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي:

**\*مدخل أطراف التعامل :** يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب

المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها، و من أهم أصحاب

المصالح المتعاملين مع المنظمة :

-الموردون: و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها؛

-المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار؛

-العمال: هدفهم الحصول على أعلى أجور و أفضل ظروف عمل ممكنة؛

-الملاك: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم؛

-المديرون: هدفهم الحصول على أعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ؛

-الحكومة: هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح؛

-المجتمع: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية

البيئة من التلوث و زيادة رفاة المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية، لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا ؟ و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

أ- **النموذج النسبي** : يرى انه على المنظمة أن تعطي أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها , فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية .

ب- **نموذج القوة** : و يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا، و أقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة، و بالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية**: و هو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا، و الهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظم، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري**: و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق، بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك

و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.<sup>1</sup> وبناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

**\*مدخل القيم المتنافسة :** ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر . وقد قام Rohrbaugh & Quinn ( 1983 ) بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- **التوجه الداخلي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفايتهم ، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل ؛

ب- **التوجه الخارجي:** و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

**الهيكل الجامد :** و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل ؛

**الهيكل المرن:** و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغيير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 208.



1- نموذج العلاقات الإنسانية: و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية.

2- نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- نموذج الهدف الرشيد : و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية و الكفاءة و الربحية، و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات و تعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة .

\* محددات اختيار المدخل المناسب :

- تفصيلات الإدارة العليا : حيث أنها المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية.

- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها.

- الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل أهمية ، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

ثانيا : أداء العاملين

### 1- مفهوم الأداء العاملين

**تعريف اللغوي:** من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء قام به.<sup>1</sup>  
**تعريف الاصطلاحي:** تعددت تعاريف لمفهوم الأداء من عالم إلى آخر وهذا الاختلاف نابع من نظرتهم إلى جانبه المادي و السلوكي. نذكر منها:

\*تعود ترجمة كلمة الأداء إلى الكلمة الانجليزية performance والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة؛<sup>2</sup>  
\*الأداء هو التفاعل بين السلوك و الانجاز أو انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج و ذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية و الانجاز و النتائج من ناحية أخرى؛

\*الأداء يشير إلى درجة تطبيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلباته الوظيفية ،وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، مجلد 14، ص 26.

<sup>2</sup> عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، الإسكندرية، دار الفكر العرب 1989، ص 439.

<sup>3</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة. دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 80.

\*الأداء هو المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، و هذا المفهوم يدل على انه يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛<sup>1</sup>

\*ويعرفه عربيات بأنه هو العمل الذي يؤديه المرؤوسون بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره و اتفائه له، و إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة و سلوكه مع زملائه و رؤسائه و تطوره المهني؛<sup>2</sup>

\*الأداء هو قيام الأفراد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية؛<sup>3</sup>

\*الأداء هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره و اختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر إليه؛<sup>4</sup>

\*أما الأداء في قاموس العالمية فهو " انجاز الأعمال كما يجب أن تنتج" أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق و إمام مهام وظيفته "، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الصرايرة 2011، الأداء الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد 1-2، ص 608.

<sup>2</sup> عربيات 2012، انماط القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي، العدد 2، ص 709.

<sup>3</sup> عبد المالك مزهودة 2001، الأداء والكفاءة والفاعلية، مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، العدد 1، ص 86.

<sup>4</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي وأثاره على أداء العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي جامعة عبد الملك العزيز، السعودية، 2009 ص 18.

<sup>5</sup> حمداوي عمر، احمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 08 جوان 2012، ص 150 .

\*أما احمد صقر عاشور يعرف الأداء على انه "قيام الأفراد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها ، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء؛<sup>1</sup>

\*كما عرف بدوي و مصطفى الأداء بأنه" نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين كما عرف الأداء بأنه "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من أعمال؛<sup>2</sup>

\*يرى سليمان أن الأداء هو" قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة؛<sup>3</sup>

\*ويتضح من خلال التعاريف السابقة للأداء أن هناك من يرى أن الأداء هو حصيلة جهد ومنهم من يرى انه حصيلة السلوك ومنهم من يرى انه انجاز عمل معين وعليه يمكن وضع أهم النقاط المتعلقة بأداء العاملين في المنظمة نوردها على النحو التالي:

-الأداء يعبر عن النتيجة التي يحققها الفرد من خلال قيامه بمهام و النشاطات مطلوب منه انجازها؛

-الأداء هو امتزاج عدة عناصر أساسية هي كمية ونوع الجهد المبذول من طرف الفرد نمط أدائه إدراكه لدوره ومستوى القدرات التي يتمتع بها؛

-الأداء هو المحصلة النهائية للسلوك أي إن نتائج أداء الفرد لا تظهر فقط على شكل أرقام أو نسب وإنما تظهر على شكل سلوكيات يقوم بها الفرد كالتزامه لعمله أو التزامه للمنظمة الاتصال و التفاعل مع بقية الأعضاء و السلوكيات ؛

-أداء الفرد لا يتم بطريقة عشوائية وإنما وفق معايير كمية ونوعية محددة مسبق .

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 25-26.

<sup>2</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية،الرياض 2008 ،ص 84

<sup>3</sup> سليمان حنفي محمود،السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية،ص14

وفي هذا الصدد يرى غربي و آخرون أن من لهم المفاهيم المرتبطة بالأداء و تقييمه هي:  
 الفعالية =الأهداف المتوقعة /الأهداف المحققة.  
 الكفاءة =المخرجات أو النتيجة المحققة /المدخلات.  
 الملائمة =الهدف /مستوى الرضا المتوقع.<sup>1</sup>

## 2-عناصر ومحددات أداء العاملين

### 2-1عناصر أداء العاملين

هناك ثلاثة عناصر أساسية للأداء و هي: <sup>2</sup>

**الموظف:** ما يمتلكه من معرفة و قدرات و مهارات و قيم واتجاهات و دوافع؛

**الوظيفة:** و ما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات و مسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير و الترقيات و الحوافز؛

**الموقف:**وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن عوامل داخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم و هيكله وأهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، إما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم التي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية السياسية، القانونية، وبشكل أكثر تحديدا توجد عدة عناصر هامة، تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي: <sup>3</sup>

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية، و المهنية،و الخلفية العامة للوظيفة و المجالات المرتبطة بها؛

<sup>1</sup> علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2007 ، ط 01، ص129.

<sup>2</sup> حراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011 ص 92-93.

<sup>3</sup> الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، مكتبة العكيان، الرياض السعودية، 1994، ص 72.

- ب-نوعية العمل :وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة و مهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
- ج-كمية العمل المنجز:أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة الانجاز؛
- د-المثابرة و الوثوق:و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه
- ## 2-2-2محددات أداء العاملين

بما أن الإنتاج هو موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقات المتداخلة بين الجهد و القدرات وإدراك الدور الهام للفرد، لذا نجد أهم محددات الأداء توضح فيما يلي:

### 2-2-2-1الجهد:

الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول على أعلى معدلات عطائه في مجال عمله، فالدافعية هي القوة التي تحرك و تثير المستخدم كي يؤدي العمل، إي قوة الحماس و الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في الجهد الذي يبذله و مثابرته و استمراره في الأداء؛

### 2-2-2-2القدرات:

وهي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة تلعب فيها البيئة و الزمن دورا في تكوينها وصلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم و التدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و القدرات الحركية وحدة البصر و السمع؛

**2-2-3 إدراك الدور:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تغيير و تفسير المعلومات و التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب المعايير و الانطباعات<sup>1</sup>، يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من ضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في الأداء؛

**2-2-4 البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الإداري من طرق القيادة و نظم التحفيز و الردع و أيضا نظم الاتصال الخارجي<sup>2</sup>؛

**2-2-5 المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، و أيضا مكانة المؤسسة و سمعتها و قوتها على المنافسة و مواجهة التحديات، كل هذه تؤثر على أداء العامل.

### 3-أنواع والعوامل المؤثرة في أداء العاملين

#### 3-أنواع أداء

يمكن تحديد نوع الأداء حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء أنواع حسب معيار المصدر، ومعيار الشمولية<sup>3</sup>.

#### 3-1-1 حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو

الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي؛

1. **الأداء الداخلي:** ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من مايلي:

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1979 ص66

<sup>2</sup> DEMITRI WISS, **RESSOURCES HUMAIN**, DEUXIEME EDISION, EDITION ORGANISATION, PARIS, 2003, P78.

<sup>3</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص05-06

\*الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

\*الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛

\*الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب.الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة لا تسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع،وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

3-1-2 حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

ا.الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن أن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون المساهمة باقي العناصر؛

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو،كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية؛

ب.الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم إلى أداء وظيفة مالية، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التمويل، ووظيفة الإنتاج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص56.



**3-1-3 حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، إداري كما يلي:

\*الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة لتعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام المقاييس الربحية بأنواعها المختلفة؛

\*الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها؛

\*الأداء تكنولوجي: يتمثل الأداء تكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط و في اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا؛

\*الأداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة للبحوث العمليات.

### 3-2 العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لأنه مجال واسع الأبعاد ولأن تلك العوامل متعددة يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما بعضها الآخر يخرج عن سيطرته كما يغزي بعض الباحثين تلك الصعوبة إلى القصور في فهم طبيعة التفاعل بين محددات الأداء الوظيفي<sup>1</sup> وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على أداء العاملين والتي يمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> قرماش وهيبة، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة الجزائر، 3 الجزائر، 2015، ص90.

**3-2-1 غياب الأهداف المحددة :** المنظمة التي تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها لتستطيع قياس ما يحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار حد مسبقا لذلك؛

**3-2-2 عدم المشاركة في الإدارة:** إن عم المشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط و صنع القرار يساهم في وجو فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المستويات الدنيا و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛<sup>1</sup>

**3-2-3 مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني الأداء و الرضا لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء؛<sup>2</sup>

**3-2-4 التسبب الإداري:** يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العاملين فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل؛

**3-2-5 اختلاف مستويات الإدارة:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم و المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليه فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العمال و الترقية و المكافآت و الحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها.

<sup>1</sup> قديري عائشة، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص مراقبة تسيير جامعة مسيلة، الجزائر، 2016، ص29.

<sup>2</sup> روان عفاف، إثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير جامعة مسيلة، الجزائر، 2015، ص46.

#### 4- معايير وأبعاد أداء العاملين

##### 4-1 معايير أداء العاملين

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى الأداء و في نفس الوقت التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء و تنحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي:

**4-1-1 الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه ( مستوى أداء العامل، وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء)، فقد عرفها تونر tunner بأنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصرحية.

**4-1-2 الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

**4-1-3 الوقت:** يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة ( الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت)، و ما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب و الكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

**4-1-4 الإجراءات:** هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم وتعليمات، إلا أن بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون

الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين .

#### 4-2 أبعاد أداء العاملين

و يتمثل في بعدين:<sup>1</sup>

**4-2-1 البعد التنظيمي الأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يمكن على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك التعلق بالفعالية التنظيمية ومنه نستنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء فهي التي توضح للمؤسسة وتتيح لها إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية، قبل أن يتم أداء المهام من خلال أثرها الاقتصادي.

**4-2-2 البعد الاجتماعي لأداء:** يشير البعد الاجتماعي لأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، إلى أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط

<sup>1</sup> الداودي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، العدد 07-

بمدى تلزم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، صراعات، أزمات، ... الخ)

### ثالثاً: تقييم أداء العاملين

#### 1- مفهوم وخصائص عملية تقييم الأداء

##### 1-1 مفهوم تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يركز على معرفة و تحليل الفرق بين ما هو مخطط و ما هو محقق وهو وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات و البرامج التي تتبعها المؤسسة و هو يعتبر من أهم أهداف هذا النظام و سنقوم فيما يلي بتحديد مفهوم تقييم أداء العاملين وقبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنتطرق إلى المفاهيم التالية:

**1-1-1 القياس:** يستخدم هذا المفهوم في التعبير عن مستوى أداء موظف ما باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء المقاس إن كان تصنيفاً أو رقمياً أو فئوياً أو نسبياً وهو ما يعرف بمستويات القياس الهرمية، ويتم وضع معايير مسبقاً وتسمى هذه العملية **Measurment**.

حيث أن القياس ضروري لكل في التقييم والتقييم حيث يوفر قاعدة بيانات تجمع على طول فترة التقييم وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي، إذا فالقياس سابق للتقييم والتقييم إن يتم الحكم على أداء الأشخاص أي العاملين وإعطاء قيمة لهذا الأداء في ضوء المعلومات التي تم جمعها بأدوات القياس.

**1-1-2 التقييم:** ويعني إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا أو متدنيا أو مرتفعا أو مقبولا أو مرضي أو غير مرضي في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس بمعنى إعطاء الأداء قيمته أو وضعه على سلم التدرج وهو يوفر معلومات حول كمية أو مقدار الأداء والتي توفرها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة والتي تمثل العامل الذي يمتلك الأداء بين أقرانه أو بالنسبة لمستويات محددة ويطلق على هذه العملية التقييم.

**1-1-3 التقييم:** ويعتبر هذا المفهوم الأعم والأشمل ويشير إلى إصدار الحكم مع تضمن ذلك القرار و يتم اتخاذه في شأن مستوى الأداء المحدد والذي يمثل موظف أو عامل مثل إخضاعه لدورة تدريبية أو ترقيته أو تجميده أو وضعه تحت الرقابة، كما تشير إلى تعزيز نقاط القوة، أو معالجة نقاط الضعف في الأداء ويطلق على هذه العملية التقييم Evaluation ، بمعنى أن يتم الحكم على الموظف من خلال القيمة التي أعطيت لأدائه والتي أعطيت له اعتمادا على إجراءات عملية القياس، واعتمادا على ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب بمعنى أن عملية التقييم مقترنة باتخاذ القرار وليس بالضرورة أن يكون المقوم هو نفسه الذي يتخذ القرار.

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين والدارسين، مما صعب وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نتعرض لبعض هذه التعاريف:

\* تقييم الأداء"هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا ملا ينبغي له أن يؤدي؛<sup>1</sup>

\*تقييم الأداء"هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية، 2002، ص 295.

<sup>2</sup> علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، ص 486.

\*تقييم الأداء" هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد بالعناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به؛

\*تقييم الأداء" هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه؛<sup>1</sup>

\*تقييم الأداء" هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى جناحهم ومستوى كفاءتهم والقيام بأعمالهم بانحلالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر؛

\*تقييم الأداء" هو أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية؛

\*تقييم الأداء بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.<sup>2</sup>

وفي مجمل يمكن أن نقول بان عملية تقييم الأداء هي "عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة

<sup>1</sup> انس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان، ص 259.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية ( مفهوم وتقييم )، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الأول،

نوفمبر 2001 ، ص 95.

غايات منها إعادة النظر بسياسات الأجور والترقية، والتدريب، واهم غاية لعملية تقييم أداء العاملين هي التركيز على التغذية العكسية و هي تعتبر أهم أهداف إدارة الموارد البشرية من عملية التقييم.

### 1-2 خصائص عملية تقييم أداء العاملين

بناء على ما تقدم من تعريفات، يتضح أن عملية تقييم الأداء تتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها على النحو التالي:

\* عملية مستمرة ومنتظمة تلاءم الأفراد طوال حياتهم الوظيفية، و تسعى لرصد وتحليل مستويات أداء العاملين.

\* إنها عملية تسعى إلى كشف نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين أثناء سعيهم إلى تحقيق الهدء.

\* تتضمن تقدير الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها الأفراد ومقارنته مع الأداء المستهدف، وكذلك سلوكهم وتصرفاتهم ذات الصلة بالأداء، بالإضافة إلى القدرات والمهارات الذاتية للأفراد العاملين؛

\* تتطلب عملية التقييم وجود معايير ومعدلات أداء ل يتم مقارنة أداء الأفراد بها والحكم على مستوى كفاءتهم وسلوكهم في العمل؛

\* تساعد نتائج عملية التقييم في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بمستقبل الأفراد العاملين الوظيفية، مثل الترقية، المكافآت، حضور برامج تدريبية، النقل أو الفصل، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعي؛.

\* أن يكون التقويم دوريا مستمر ومتواصلا ، ويتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية وتوضع نتائجه بين أيدي العاملين وتتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم؛

\* أن يخضع لتقييم جميع العاملين وعلى كافة المستويات دون استثناء؛



\* أن يشعر العاملون بأهمية التقييم؛

\* أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة بالمؤسسة، كما يفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة تبعاً لتعدد المستويات والمهن؛

\* أن يشمل التقييم كافة الجوانب والمتعلقة بالموظف والوظيفة والمؤسسة بحيث يتم توزيع أوزان كمية لها تبعاً لدرجتها وأهميتها.

**ثانياً: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين**

**2-1 أهمية تقييم أداء العاملين**

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

- يكشف عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته؛
- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور، إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكفآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو إنقاصها كما و يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم؛
- اعتباره مقياس أو معيار مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و التحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة؛
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص87.

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن: الجامعة الأردنية، 2004 ص88.

• يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛

• يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.<sup>1</sup>

\* ويعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي و مقياسا له بالإضافة إلى تمكن المؤسسة من:

• التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هام في تأييد موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تظال ترقيته أو أداء خدماته؛

• أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب عليا؛

• إن من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة و أنظمتها.

## 2-2 أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية :

### 2-2-1 أهداف خاصة بالمنظمة :

-الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين والخصائص المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقا لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة؛

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 2008، ط 2 ص 842.

- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش وخلق مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يخفض من شكاوي العاملين؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- توفير توثيق القرارات: الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

## 2-2-2 أهداف خاصة بالعاملين : <sup>1</sup>

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم؛
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي؛
- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين، واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل؛
- تزويد العاملين بتغذية رجعية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.
- \*أهداف خاصة بالمديرين :
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2010 ، ص209

-دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وتنمية قدراتهم في مجالات الإشراف والتوجيه؛

-التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي؛

- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

### 3- خطوات وطرق تقييم أداء العاملين

#### 3-1 خطوات تقييم أداء العاملين

يتم وضع الخطوات التي تشكل مجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها على النحو التالي :

• **تحديد المعايير:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم<sup>1</sup> لتقييم الأداء مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا ايجابية على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.<sup>2</sup>

• **اختيار طريقة التقييم:** هناك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسيتم عرضها بشكل مفصل لاحقا.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشرو التوزيع، لبنان، الطبعة الثانية،

• **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر، على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وينبغي أن يكون الفاصل الزمني معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا، وبوجه عام يحكم تحديد المدة، أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث مثلا، هذه تتطلب فترة قياس طويلة نسبيا في حين أن هناك أعمالا تتضح إنتاجيتها وكذلك سلوكية من يقوم بها في فترة زمنية أقصر، وبالتالي يكون الفاصل الزمني أقصر في هذه الحالة .

• **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد، أو الخاضع للتقييم بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه الذين سيقوم بتقييم أدائهم.

• **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح. لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما .

• **علنية نتائج التقييم:** في هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم أم تبقى النتائج سرية.

• **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه .

• **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة تساؤل معين هو هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة؛ لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعاً من سوء استعمال هذا الحق. والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم، وذلك لأنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم .

• **تصميم استمارة التقييم:** استمارة القياس هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم، وهناك حقل خاص، ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك، ونقاط القوة، ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم. وعند تصميم الاستمارة يجب أن يراعى الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام.

### 3-2 طرق تقييم أداء العاملين

يصنف الباحثون طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، نوردتها بإيجاز على النحو التالي :

3-2-1 **طرق التقييم التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم و إن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحدد فيها<sup>1</sup>ومن هذه الطرق نورد ما يأتي :

• **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل العاملين أداءً وذكر اسمه

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007، ص

في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

**طريقة المقارنة المزدوجة:** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل عامل بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

**طريقة التدرج:**<sup>1</sup> وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.

**طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج التالي: ضعيف، مقبول، جيد، ممتاز، ثم يتم تصنيف جدول يبين الصفات موضع التقييم للعاملين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تصميم درجات كل فرد لكل صفة من هذه الصفات، و يستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا، حيث إن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار محلاوي للنشر عمان، الأردن. 1998، ص 240.

• **طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

• **طريقة الاختيار الإجباري:** يمثل الهدف من استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

**3-2-2 طرق التقييم الحديثة:** ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أبرز تلك الطرق نذكر ما يلي:

• **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة على الأداء المتوقع وفقاً للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث إنّ كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيداً أو ضعيفاً مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

• **طريقة التقييم السري:** وفقاً لهذه الطريقة الحديثة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه ثم



تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عنها حول أداء العامل من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسيه وزملائه، ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون إطلاع الغير، وبعدها يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين على التقييم، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

• **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** لقد طور هذا المقياس لتلافي العيوب والمآخذ المترتبة على طريقة مقياس السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين موضع التقييم ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم يجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل لكل بُعد من أبعاد العمل.

• **طريقة النتائج و الأهداف:** حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز. ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين الأولى هي تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء، عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة قادمة (مستقبلية) ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وأن يتم قبولها من قبلهم وأن تكون قابلة للقياس، ولذلك لا بد من تدخل المديرين من توضيح هذه الجوانب للأفراد العاملين ومساعدتهم على تحديد الأهداف وفقا للواقع الفعلي للعمل والمنظمة وقدراتهم أيضا. وفي الخطوة الثانية يلتقي الرؤساء والمرؤوسون لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم. إن تقييم الأداء وفقا لهذه الطريقة لا يعتمد على الفعاليات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد في الوصول إلى النتائج وما يمتلك هؤلاء من صفات كالتعاون والإبداع و إنما على أساس النتائج المتحققة فعل.

## 4- أخطاء وحلول تقييم أداء العاملين

## 4-1 أخطاء تقييم أداء العاملين

هناك عدة أخطاء يقع فيها المقيمين عند تقييم أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

**4-1-1 خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا؛

**4-1-2 خطأ التأثير بهالة:** وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز جميع الجوانب متأثراً بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرضي من تقييم الموظف بشكل عام غير مرضي وهكذا؛

**4-1-3 خطأ التأثير بأداء الحديث:** والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة القريبة من وقت أو تاريخ التقييم؛

**4-1-4 خطأ اختلاف بفهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعنى المعايير مثل جيد ومقبول وممتاز تعين أشياء مختلفة لقيمين مختلفين؛

**4-1-5 خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:** يحصل مثل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن ذلك وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى؛

**4-1-6 أخطاء النسيان:** فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس،

وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لا سيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا يف هذه الوقت أو قبله بقليل؛<sup>1</sup>

**4-1-7 أخطاء تقدير الوسط:** مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افرقت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بني مستوى أحسن 3موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.<sup>2</sup>

#### 4-2 إجراءات تحسين أداء العاملين

**4-2-1 الفائدة من تحسين الأداء** " تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة عناصر من أهمها :

- التخطيط لحسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بطريقة مثلى؛
- استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهل؛
- يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة على اختلاف ؛
- تطوير أداء العاملين يساعدك على اختيار الطريقة التي استخدمتها لتطوير وتحسين أدائهم؛
- يعمل تحسين الأداء على جعل المؤسسة مواكبة لآخر المستجدات والتطوير في مجال عملها من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها؛
- تحسين الأداء بالعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل؛

-تحسين الأداء بالعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في نشاطات غير إنتاجية.

<sup>1</sup>احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 35

<sup>2</sup>مار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة مؤسسة صناعة الكوالب الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2005، ص 46.

4-2-2 إجراءات تحسين الأداء " إن واحد من أهم الأهداف العملية لتحقيق الأداء هي تحسينه من خلال إتباع الإجراءات التالية:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء والتقليل من الصراعات بين الإدارة والموظفين من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض أداءه؛

- تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات والآراء والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق يساهم في وضع حلول مقنعة للموظفين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء؛

-الاتصال المباشر : إن الاتصال المباشر بين المشرفين والموظفين ذو أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

#### 5- دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم،إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية

قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل<sup>1</sup>؛
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل؛

- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين ( الموظفين ) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم، المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات ، تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة، تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة، توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

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

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول موضوع الأداء والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، أبعاده، قياسه وكذا العوامل المؤثرة فيه، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، وكذلك قمنا بالتعريف على عملية تحسين الأداء التي لا تقل أهمية عن عملية التقييم، وهناك عدة طرق للتقييم لذا على إدارة الموارد البشرية اختيار الطريقة المناسبة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدت متغيرات.

وعموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية ألي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عامل المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن لاستغناء عنه يف أي حال من الأحوال في سبيل الرقي المنظمة في عامل المنظمات الناجحة في أعمالها في عامنا اليوم..

**الباب الثاني :**  
**الجانب التطبيقي**

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

1- منهج الدراسة

2-مجالات الدراسة

3-عينة ومجتمع الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

5- أساليب وتحليل البيانات



**تمهيد:**

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية التطبيقية حيث تعد خطوة هامة في الدراسة لأنها تساعد في الوصول على إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها،حي سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة ومن خلال عرض منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة كما سيتم عرض مجالات الدراسة الزمنية والبشرية والمكانية ومن تم استخلاص النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة.

## 1- منهج الدراسة

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة و تحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، وهذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع. والمقصود بمناهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي تم وضعها من اجل الوصول إلى الحقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وبناءا على ذلك يمكن القول بان منهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة.<sup>1</sup>

كما يعرفه محمد الغريب بأنه:"الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة ، بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا.

## 2- مجالات الدراسة

يتفق الكثير من الباحثين في الدراسات الاجتماعية على أن هناك ثلاث مجالات رئيسية للدراسات الاجتماعية وهي المجال المكاني أو الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني فبالنسبة للمجال الجغرافي فهو يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت

بلقاسم سلاطنية ، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 ، ص 33<sup>1</sup>

<sup>2</sup> محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987 ، ص77

الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث .

## 2-1 المجال المكاني للدراسة: نشأت اتصالات الجزائر في 2003 بعد فصلها عن البريد

والمواصلات التي كانت خاضعة لقانون الوظيف العمومي فبعد ظهور العولمة واقتصاد السوق وظهر تكنولوجيا حديثة فمس هذا التطور قطاع البريد والمواصلات فتم إبرام اتفاقية جماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية (اتصالات الجزائر لشركة ذات أسهم ) وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للإتحاد العام للعمال الجزائريين فتم التفاوض بخصوص هذه الاتفاقية في إطار إصلاح قطاع البريد والمواصلات الذي نص عليه القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 فبعد هذه الاتفاقية انتقلت الجزائر من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية تنشط في قطاع تنافسي يعتبر تغيرا أساسيا في مستوى تسيير الموارد البشرية ومقرها في العاصمة و تنفرع منها إلى ثمانية (08) مديريات إقليمية على مستوى التراب الوطني وهي :

( شلف - قسنطينة - وهران - سطيف - بشار - ورقلة - عنابة - الجزائر ) وكل

واحدة تسيير عدة وحدات عملية فمثلا منطقة الشلف تسيير سبعة (07) وحدات عملية وهم :

( شلف - الجلفة - غليزان - عين الدفلة - تسميلت - تيارت - المدية )، حيث أجريت

الدراسة الميدانية في مؤسسة الاتصالات الجزائر بالجلفة وهي مؤسسة خدماتية مالية تابعة

للمديرية الإقليمية لولاية شلف و لها ثلاثة وهي : وكالة الجلفة - وكالة عين وسارة - وكالة

حاسي ببح و يتكون عدد عمالها من 280 عامل يعملون على تلبية حاجات و خدمات الزبائن

يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة.

## 2-2 المجال البشري:

ويقصد به أفراد المجتمع المدروس، وحسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه

الدراسة العاملون في مجال الإدارة الذين استفادوا من العملية التكوينية بمؤسسة الاتصالات

الجزائر ومن بينها اتصالات الجلفة التي أجريت بها الدراسة كما تتضمن هذه الدراسة تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التي تحتوي على المصالح التالية :

الأمانة- مصلحة المحاسبة - مصلحة الوسائل العامة - مصلحة الوسائل العامة- مصلحة الزبائن و التسويق- مصلحة الهياكل القاعدية - مصلحة شبكة المشتركين - مصلحة التفتيش - مصلحة المستخدمين و كل مصلحة من هاته المصالح لها رؤساء مصالح و رؤساء مكاتب و لها أعوان مكاتب و يترأس كل هذه المصالح المدير الذي يعمل على الإشراف و السير الحسن لمؤسسته.

### 2-3 المجال الزمني للدراسة:

وهي الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس حيث تم فيها البدء بجمع المعلومات والمراجع حول موضوع الدراسة، وذلك بعد البحث والاطلاع على المصادر و المراجع الضرورية لهذه الدراسة، في شهر فيفري 2020 تم اختيار المؤسسة التي نريد القيام بالجانب التطبيقي فيها ، وبعدها جاءت مرحلة توقف بسبب <<فيروس كورونا>> المستجد، ومع بداية شهر أوت حيث قمنا بزيارات استطلاعية للمؤسسة المختارة بعد الحصول على الموافقة، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة وبعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة وفي 05 اوت تم توزيع الاستمارة وتجربتها على أفراد المجتمع المدروس وهم العاملين الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة وتعديل البعض منها، وقد تم تطبيقها بعد إدخال بعض التعديلات عليها و توزيعها على المبحوثين وبعدها تم جمع هذه الاستمارات.

### 3-مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين وتم أخذ مؤسسة الاتصالات لولاية الجلفة نموذجا لذلك، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، تم التعامل مع مصلحة التكوين حيث تم عرض موضوع الدراسة عليهم وشرح أهدافها، وتم تزويدنا

بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب: 280 موظف. و حسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا يقدر بـ 26 موظفا، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خارج المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة تملك الإمكانيات اللازمة لإجراء العملية التكوينية داخل المؤسسة، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين بمؤسسة الاتصالات بولاية الجلفة، فإننا سنعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

#### 4- أدوات جمع البيانات:

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

**الاستبيان:** إن الاستبيان وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات وهو تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على ابرز نقاط الموضوع البحث.

حيث تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها مرة ثانية"

ويعتبر من أحد طرق جمع البيانات والمعلومات التي من خلالها يستطيع الباحث تحديد حاجات ورغبات الأفراد ودوافعهم ومواقفهم 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 وأن يكون عددها مقبول كي لا يصيب المجيب عليها الملل ولقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل توزيعها تم ضبطها جيد.

وقد أشتمل هذا الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

**المحور الأول:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى 05 اسئلة وتشمل البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المستوى المهني؛

**المحور الثاني:** يخص تأثير البرامج التكوينية على نجاح مستوى أداء العاملين وتضمن هذا المحور 07 اسئلة؛

**المحور الثالث:** يخص بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين وتضمن هذا المحور 10 اسئلة؛

**المحور الرابع:** يخص التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة وتضمن هذا المحور 09 اسئلة .

### 5-أساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات ، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

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

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

## الفصل الخامس : عرض وتحليل الجداول وتفسير النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

ثانياً: نتائج الدراسة

1- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

5- النتيجة العامة

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الجنس .

النسبة %	التكرار	الجنس
73%	19	نكر
27%	07	أنثى
100%	26	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(01) أن طغيان نسبة الذكور أكثر من الإناث، راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة بحيث تتطلب الجنس الذكور أكثر من الإناث في العمل، على ضوء التقاليد الاجتماعية (ثقافة المجتمع المحلي) والالتزامات الأسرية نجد أن الإناث تتجنب الأعمال الإدارية وربما تفضل الأعمال التربوية أكثر من الإدارية، وكذلك النظرة السلبية إلى إمكانية الإناث في تحمل المسؤولية الإدارية.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
27%	07	أعزب
73%	19	متزوج
00%	00	أرمل
00%	00	مطلق
100%	26	المجموع

نلاحظ من الجدول (02) أن جل أفراد العينة الذين استفادوا من العملية التكوينية من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 73%، في حين أن نسبة 27% من أفراد العينة العزاب، ويمكن تفسير نسبة العالية لفئة المتزوجين يتميزون بالاستقرار.



الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4%	01	متوسط
34%	09	ثانوي
62%	16	جامعي
100%	26	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة تضم مختلف مستويات الدراسية، حيث نجد أن 16 مفردة بنسبة 62% وهي تمثل أعلى نسبة للمبحوثين من ذوي المستوى الجامعي، و 09 مفردة بنسبة 34% لمستوى ثانوي، و 01 مفردة بنسبة 4% لمستوى متوسط.

ومن خلاله نقول بأن أغلبية العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وقد يراجع هذا أن عملية التوظيف أصبحت تخضع للقوانين الجديدة للوظيفة العمومية، والتي غيرت من توظيف أغلب الوظائف خاصة من الناحية المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة (تركيز المؤسسة في عملية توظيف الشباب ذوي الشهادات العليا الجامعية) ويمكن القول الاستثمار في العاملين الشباب ذوي الشهادات الجامعية عن طريق تكوينهم سوف يؤدي حتما إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أدائهم ومهامهم ومنه تحسين نوعية خدمات التي تقدمها المؤسسة، وبذلك كلما ارتفع المستوى العلمي للأفراد كانوا أكثر تجاوبا واستيعابا للبرامج التكوينية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
11%	03	أقل من 05 سنوات
38%	10	من 05 إلى 10 سنوات
8%	02	من 10 إلى 15 سنوات
8%	02	من 15 إلى 20 سنة
35%	09	أكثر من 20 سنة
100%	26	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (04) المتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 38% من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تكوينية، ويليهما فئة المبحوثين الذين لهم أكثر من 20 سنة أقدمية بنسبة 35%، وفي الأخير أقل نسبة 8% والتي تمثل فئة المبحوثين المستفيدين من دورات تكوينية أثناء الخدمة ولهم أقدمية تتراوح ما بين من 05 إلى 10 سنوات وما بين من 15 إلى 20 سنة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية المهنية.

النسبة %	التكرار	المسؤولية المهنية
12%	03	عون تحكم
42%	11	عون تنفيذ
46%	12	إطار
100%	26	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الوظائف الحالية للعمال في المؤسسة، ومن خلال الجدول يظهر بأن 12 مفردة بنسبة 46% تمثل إطار، تليها 11 مفردة بنسبة 42% تمثل عون تنفيذي، وهم مسيرين لشؤون العمال ويتوزعون بين المديرية العملية للاتصالات والقسم التجاري، أما أعوان التحكم 03 مفردة بنسبة 12% الذين يجمعون بين المهام الإدارية، والمهام الفنية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية (1):

الجدول رقم (06): يوضح تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية .

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
88%	23	نعم
12%	03	لا
100%	26	المجموع

يوضح الجدول أعلاه تلقي أفراد العينة لدورات تكوينية ومن خلال الجدول يظهر بأن 23 مفردة بنسبة 88% أنهم تلقوا دورات تكوينية منذ توليهم المنصب الحالي وذلك لمعالجة القصور

والضعف لدى العمال، بينما 03 مفردات وبنسبة 12% أنهم لا يتلقون دورات تكوينية منذ توليهم منصبهم.

جدول رقم (07): يوضح نوع التكوين التي استفادت منه أفراد العينة.

النسبة%	التكرار	نوع التكوين
46%	12	تكوين إداري
39%	10	تكوين تخصصي
15%	04	تكوين مهني
100%	26	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم(07) أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر ب46%، تليها التكوين التخصصي بنسبة 39% على الرغم أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجال اختصاصه، في حين أن المبحوثين استفادوا من تكوين مهني بنسبة 15%، وهذا يدل على أنه بإمكان المؤسسة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها، وأن استخدام أي نوع من الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها.

جدول رقم (08): يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
100%	26	نعم
00%	00	لا
100%	26	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم(08) المتعلقة بمساهمة البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة أن نسبة أفراد المبحوثين الذي كانت إجابتهم ب "نعم" والمقدرة ب 100 %

يرون أن البرامج التكوينية تساهم في زيادة اكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء.

جدول رقم(09): يوضح التكوين سبب في ترقية المنصب الحالي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	16	62%
لا	10	38%
المجموع	26	100%

تشير نتائج الجدول رقم(09) أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة تقدر ب62% يرون أن التكوين يساهم في الترقية الوظيفية حيث تمثل فئة الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية ليست اختيارية بل مفروضة عن طريق النصوص القانونية التي تدير المؤسسات والإدارات العمومية بحيث لا يمكن ترقية موظف معين إلا بعد المشاركة في دورة تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة والمخولة لذلك قانونا أما الفئة الثانية وهي اقل من نصف المبحوثين بنسبة38% فلهم نظرة مخالفة فهي تمثل الموظفين الذين يشاركون في بقية الدورات التي تنظمها المؤسسة من حين لآخر قصد تحسين أداء موظفيها ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نوعية الدورات التكوينية المبرمجة والمحددة من طرف المؤسسة، فمن خلال عملية التكوين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها.

جدول رقم(10): يوضح الأسلوب الذي تطبقه المؤسسة في عرض البرنامج التكويني عند التكوين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
التكوين النظري	02	08%
التكوين التطبيقي	24	92%
المجموع	26	100%

ومن خلال الجدول أعلاه نرى أن 24 مفردة وذلك بنسبة 92% يؤكدون بأن الأسلوب الذي تعتمد عليه المؤسسة هو التكوين التطبيقي وهذا بطبيعة الأمر راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على التقنيات وكذا الجانب التكنولوجي، أما 02 مفردات بنسبة 08% أجابت بأنها تلقت التكوين النظري وقد نرجعه إلى طبيعة أعمالهم التي لا تتعدى في إعداد التقارير أو المراسلات الإدارية.

جدول رقم(11): يوضح مساعدة البرامج التكوينية في تغيير السلوك

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	21	81%
لا	05	19%
المجموع	26	100%

لقد صرح 81% من أفراد العينة أنهم استشعروا تغيير جد ايجابي بعد تلقيهم للدورات التكوينية مما سهل عليهم أداء مهامهم اليومية بكل سلاسة و في وقت اقل من ذي قبل و هذا ما يشعروهم بالرضى الوظيفي و الولاء أكثر للمؤسسة، أما نسبة 19% لم يشعروا بتغيير في مناصبهم بعد الدورة التكوينية وفي هذا الساق نجد أن المؤسسة قد حققت لإطاراتها الاستقرار الوظيفي و هذا ما ينعكس بالإيجاب على مردودية المؤسسة.

السؤال رقم (12): اقتراحات أفراد العينة (المتكويين) حول البرامج التكوينية.

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

-تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص؛

-إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين؛

-أن تكون مدة التكوين كافية حتى تكون استفادة أكثر وبالتالي التحكم أكثر في المهام الموكلة لهم؛

-التنوع في البرامج التكوينية بين النظري والتطبيقي حتى يتم فهم واستيعاب المادة التكوينية أكثر؛

- أن يتم تلقي البرامج التكوينية داخل المؤسسة مراعاة للظروف المادية والاجتماعية للمتكويين.

1-3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية (2):

جدول رقم(13): يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
08%	02	معارف شخصية
65%	17	مسابقة
27%	07	تعيين مباشر
100%	26	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة والمقدرة ب 65%، في حين نجد نسبة 27% تمثل أفراد العينة الذين تم تعيينهم مباشرة، ونجد أيضا نسبة 08% تمثل أفراد العينة الذين لديهم معارف شخصية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى

أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة هذا راجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما يتم الاعتماد على هذه الطريقة.

**جدول رقم(14): يوضح عدد الدورات المشارك فيها خلال المسار المهني**

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
1	00	%00
2	04	%15
3	06	%23
أكثر	16	%62
المجموع	26	%100

تبين نتائج الجدول رقم (14) ان اغلب أفراد المجتمع البحث الذين شاركوا في الكثير من دورات التكوينية وتقدر بنسبة 62% وهو ما يؤكد أن المؤسسة في السنوات الأولى من نشأتها تولي الاهتمام اللازم لتكوين الموظفين حيث ساهم في ارتفاع نسبة المستفيدين من التكوين للموظفين بهدف تحسين أدائهم ومسايرة مختلف الإصلاحات والتغيرات التي يشهدها القطاع عموماً كما تدل النتائج الإحصائية أعلاه أن عدد المبحوثين 04 و 06 وبنسبة 15% و 23% أفراد مجتمع البحث شاركوا في دورتين وثلاثة تكوينية خلال مسارهم المهني ويعود ذلك إلى عدم منح أهمية كبيرة لتكوين الموظفين المؤسسة.



## جدول رقم (15): يوضح رأي المبحوثين حول أفضلية مكان تلقيهم التكوين

النسبة %	التكرار	إذا كان خارج المؤسسة	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
65%	17	الشعور بحاجة لتغيير جو العمل	42%	11	داخل المؤسسة
35%	09	الظروف الفيزيائية غير ملائمة			
100%	26	المجموع	58%	15	خارج المؤسسة
			100%	26	المجموع

ومن خلال الجدول نلاحظ نسبة 58% أنهم يفضلون تلقي تكوينهم خارج المؤسسة ويرجع أفضلية التكوين خارج المؤسسة لأنهم بحاجة لتغيير جو العمل خارج المؤسسة ونرجع ذلك بأن العامل دوماً يحتاج إلى التغيير لزيادة رغبته في العمل وكسر الروتين الممل وهذا ما أدلت به نسبة 65%، أما البقية أي نسبة 35% ترى أنها تفضل التكوين الخارجي بسبب الظروف الفيزيائية الغير ملائمة ومثلما تحدثنا سابقاً أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة لا تتوفر بها مراكز أو قاعات لتكون فيها عمالها وقد أجاب بعض المبحوثين بأن رغبتهم في تلقي التكوين خارج المؤسسة للاستفادة من مهارات الآخرين والخروج عن ضغط العمل و الوقوف عن نقاط أخرى قد تكون مهمة للغاية وهذا ما يوضح لنا بأن احتكاك العمال فيما بينهم يساهم حتماً في تبادل المعلومات وينمي الاتجاهات الجديدة لديهم، أما من يفضلون تلقي تكوينهم داخل المؤسسة كانت نسبتهم 42% فقد نرجع أسبابها إلا أنهم لا يفضلون التنقل إلى خارج المؤسسة بسبب التزامات عائلية أو ربما تدخل فيها هذه النسبة فئة الإناث وبسبب طبيعة جنسها وتدخل المجتمع والعائلة، تفضل الأنثى عدم التنقل خارج المؤسسة.

جدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	92%
لا	02	08%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن 24 مفردة أي نسبة 92% يرون أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء وهذا شئ إيجابي بحيث نرى أن مجتمع الدراسة يعي جيدا أهمية التكوين في إكساب العامل مهارات وقد نرجع هذه النسبة إلى أن أغلبية العاملين بالمؤسسة بحيث تنمي هنا لديهم اتجاهات وتطلعات فكرية بحيث هنا يصبحون يعو جيدا ما يفيدهم وما يضرهم، مقارنة بنسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا والتي تقدر نسبتهم ب 08% وعدد افرادها 02 صرحوا أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم، ويمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية على أن التكوين يحسن أداء الأفراد مما ينعكس على كمية إنتاجه وتحسين جوته بأقل تكلفة واكل جهد وفي اقصر وقت.

جدول رقم (17): يوضح مدة تكوين أفراد العينة:

مدة التكوين	التكرار	النسبة
قصيرة المدى (3-6 اشهر)	20	77%
متوسطة (06-عامين)	06	23%
طويلة (عامين فما فوق)	00	00%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن 20 مفردة أي نسبة 77% تمثل فئة المبحوثين الذين استفادوا من العملية التكوينية في مدة قصيرة المدى، في حين نرى أن 06 مفردة أي نسبة 23% تمثل فئة المبحوثين الذين استفادوا من العملية التكوينية في مدة متوسطة المدى، بالمقارنة بين نسبة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في المدة طويلة المدى حيث نجد النسبة منعدمة 00% وتدلل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع من التكوين بهدف تغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة كذلك لأنه أقل تكلفة من حيث الجهد والمال إضافة لعدم شعور المتكويين بالملل من التكوين.

الجدول رقم (18): يوضح قدرة الموظف على التخطيط والتنفيذ في مهامه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حسن	05	19%
جيد	11	42%
جيد جدا	10	39%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن اغلب المبحوثين كانت إجاباتهم موجهة إلى البدائل "جيد" و"جيد جدا" بنسب تساوي 42% و 39% على الترتيب، إما المبحوثين الذين يرون إن قدرتهم "حسنة" في التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية فهم يقدرون بنسبة 19% ونستطيع تفسير هذه النتائج بان عملية التكوين لها تأثير ايجابي على القدرات الفكرية والمهارات السلوكية للموظف المتكون بحيث يشعر بزيادة في الرصيد المعرفي والعلمي التي تمكنه وتساعده على رسم مخطط عملي لأي مهمة قبل تنفيذها أو أي صعوبة تصادفه أثناء ممارسة وتأدية مهامه اليومية وهذه تعتبر إحدى الفوائد التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها عمليا عن طريق تكوين الموظفين.

جدول رقم (19): يوضح مساهمة عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	25	96%
لا	01	04%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن معظم المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة تقارب 96% يقيمون عملية التكوين بالاجابية وذلك لأهميتها في تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة وفي هذه النقطة يمكن أن نشير إلى الأثر الذي تتركه الدورات التكوينية في سلوكهم، ويساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لانسياب الاتصالات في جميع الجهات، أما النسبة المتبقية والتي تقارب 04% فهي ترى عكس الفئة الأولى ويمكن أن يعو ذلك إلى بعض الصراعات والخصائص الشخصية كالسن و الأقدمية في العمل والمستوى التعليمي والعوامل النفسية والاجتماعية لهؤلاء المبحوثين داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف المسؤول:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	88%
لا	03	12%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن أعلى نسبة من المبحوثين 88% يتفقون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل المسؤول، في حين أن نسبة 12% المبحوثين

ترى عكس الفئة الأولى، البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب لاتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل مما يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية.

جدول رقم (21): يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	21	81%
لا	05	19%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن أعلى نسبة من المبحوثين 81% يؤكدون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء، أما 19% من المبحوثين فهم يرون عكس الفئة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتائج وعلى الخصوص النسبة الأولى التي ترى أنها مرتفعة وإيجابية وهذا يعود إلى الفترة الزمنية التي تتعقد فيها الدورات التكوينية والتي تسمح للموظفين بالاحتكاك مع بعضهم البعض وتبادل الآراء فيما بينهم، كل هذه العوامل تساعد على تفعيل وتوطيد العلاقة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق البرامج التكوينية.

جدول رقم (22): يوضح مساعدة عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية ومثابرة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	92%
لا	02	08%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن نسبة 92% لهم ردود ايجابية على هذا السؤال والذي يتعلق بارتفاع الروح المعنوية للموظفين نتيجة مشاركتهم في الدورات التكوينية التي نظمت داخل المؤسسة، ويقولون أن للتكوين أثناء الخدمة ور بارز في دفع الموظف إلى العمل بمتابعة والجدية، بينما جاءت النسبة الثانية مقدرة بـ 08% معاكسة للأولى وهي نسبة ضعيفة، ومنه يمكن القول أن هذه النتائج دائماً بالاعتماد على العوامل النفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز التي لها اثر الكبير على نفسية الموظف أثناء تلقيه الدورات التكوينية وفي هذا الصدد وحسب بعض المهتمين في هذا المجال نجد أن للتكوين أو التدريب اثر كبير على معنويات العاملين إذا يشعر الفرد بان المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير المهنة له حتى يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة وعمله.

#### 1-4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية (3):

جدول رقم (23): يوضح مساهمة التكوين في ترقية وظائف المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	85%
لا	04	15%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن أكثر نسبة أي 85% يرون أن للتكوين مساهمة في ترقية وظائف المؤسسة، أما الفئة الثانية فلهم نظرة مخالفة وتقدر نسبتهم بـ 15% ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى نوعية الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة فالنسبة الأولى تمثل فئة الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية ليست اختيارية بل مفروضة عن طريق نصوص القانونية التي تدير المؤسسات والإدارات العمومية بحيث لا يمكن ترقية الموظف معين إلا بعد المشاركة في دورة تكوينية تنظمها بعض المؤسسات المؤهلة، أما الفئة الثانية فهي تمثل

الموظفين الذين يشاركون في بقية الدورات التي تنظمها المؤسسة من حين لآخر قصد تحسين أداء موظفيها .

جدول رقم (24): مساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	77%
لا	06	23%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن 77% من أفراد مجتمع البحث ينظرون إلى التكوين بأنه يساهم في تحقيق الطموح المهني للموظف، بينما كانت النسبة المتبقية 23% لها وجهة نظر معاكسة للأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع الخصائص الشخصية للمبحوثين ومنه يمكن القول بان الترقية الوظيفية تجعل من المتكون مقبلا بجدية وإصرار ومثابرة على الدورات التكوينية وكله أمل في تحقيق طموحاته الوظيفية بمؤسسته وبالتالي زيادة مجهوداته وتحسين أدائه.

جدول رقم (25): يوضح مساهمة التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	100%
لا	00	00%
المجموع	26	100%

ومن خلال قراءتنا للجدول نرى أن 100% من المبحوثين كانت إجاباتهم أن التكوين يحسن من نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في حين انه لا يوجد من يعارض هذا الرأي

ومن خلال هذا يمكن تفسير هذه النتيجة بان كل المبحوثين لهم رأي معتدل بخصوص تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق التكوين ,ويمكن إرجاع ذلك بالعودة إلى النتائج المتحصل عليها في بداية هذا المحور حيث يؤدي تحقيق الموظف لأهدافه الشخصية والمهنية في اغلب الحالات إلى العمل بإرادة وعزيمة لتحسين نوعية الخدمات وبالتالي تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال إشباع الموظف بحاجاته .

جدول رقم (26):يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	77%
لا	06	23%
المجموع	26	100%

يوضح الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة وصلت 77%يرون أن التكوين يساهم في استقرار المؤسسة، بينما يرى الأقلية المبحوثين بنسبة مقدرة ب23%عكس ما يراه زملائهم في الحالة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية نظرا لشعور المتكويين بالرضا اتجاه مشاركتهم في الدورات التكوينية وعلى مختلف الفوائد المادية والمعنوية والمهنية الناجمة عن هذه الدورات، كل هذه الأسباب تجعل من الموظف المتكون في حالة الارتياح النفسي والاستقرار داخل المؤسسة وخارجها وبالتالي تحقيق المؤسسة مزيدا من التطور والتقدم.

جدول رقم (27):يوضح مساهمة التكوين في تحسين صورة المؤسسة داخل المجتمع:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	23	88%
لا	03	12%
المجموع	26	100%



يشير الجدول أن معظم أفراد المجتمع البحث لهم نظرة موافقة فيما يتعلق بتكوين الموظف ودوره في تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع بنسبة مساوية 88% أما المحايدين فهم يقدرون بنسبة 12% ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة للمبحوثين في الفئة الأولى أن التكوين للمؤسسة له دور في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع والمساهمة في تطوير وتنمية المجتمع وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة أنجزت واجباتها وحسنت صورتها وحقت أهدافها.

جدول رقم (28): يوضح وضع الحالي للمؤسسة من ناحية الخدمات والتحفيز

الاحتمالات	التكرار	النسبة
خدمات	20	77%
مادية	04	15%
تحفيز	02	08%
المجموع	26	100%

تبين أرقام الجدول أن الوضع الحالي للمؤسسة هو من ناحية الخدمات حيث عبر على ذلك بنسبة 77% من أفراد العينة، حيث أن المؤسسة تهدف من ورائها بالدرجة الأولى إلى زيادة وتحسين كفاءة الموظفين من ناحية الخدمات ويمكن تفسير هذه النتيجة أن اغلب المبحوثين لهم رأي معتدل بخصوص هذا العنصر والمتعلق بتحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة عن طريق التكوين للموظفين، أما الفئة الثانية و الثالثة والتي تقدر نسبتهم بـ 15% و 08% فهم يروا أن المؤسسة تعاني من ناحية المادية والتحفيز ويرجع هؤلاء حالات عدم الرضا إلى أن الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء مادية والمعنوية تقف حائلا دون تحقيق قدراتهم المعرفية والتقنية وبالتالي لا يتحقق الرضا.

جدول رقم (29): يوضح إذا ما كانت البرامج التكوينية في المؤسسة تتسم بالانتظام والجدية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	22	85%
لا	04	15%
المجموع	26	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه 22 مفردة وذلك بنسبة 85% ترى أن البرامج التكوينية تتسم بالانتظام والجدية في المؤسسة وقد نرجع هذا إلى أن نظام التكوين بالمؤسسة يخضع لما تخطه المؤسسة الأم من البرامج التكوينية بحيث الفروع التابعة في الولايات تطبق فقط، أما 04 مفردات بنسبة 15% فتري أن المؤسسة لا تتبع معايير الجدية في برامج التكوين وربما نقصد هنا بالمشرفين المباشرين وحسب ما تحدثنا إلى بعض المبحوثين انه في بعض الأحيان يقع لبس بين أهداف المشرف وأهداف المكون، ومن هنا نستطيع القول إن عدم وضوح الأهداف في المؤسسة قد يسبب الخلل وعدم إيصال الهدف من التكوين.

جدول رقم (30): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على التكوين بطريقة مستمرة

الاحتمالات	تكرار	النسبة	في حالة الإجابة بنعم الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين	تكرار	النسبة
نعم	19	%73	عن طريق المشرفين المباشرين	03	%16
			التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة	09	%47
			تستعين بخبراء من خارج المؤسسة	01	%05
			التكوين عن طريق المراكز التابعة	06	%32
لا	07	%27	المجموع	19	%100
المجموع	26	%100			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأنه 19 مفردة بنسبة 73% أن مجموع المبحوثين ترى بأن المؤسسة تقوم بتكوين عمالها بطريقة مستمرة وعندما سألنا ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في تكوين عمالها فلقد أجاب 06 مفردة بالنسبة 32% أنه يكون ذلك عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا وارد فلقد تطرقنا من قبل بأن المؤسسة تكون عمالها خارج المؤسسة أما مفردة 03 و بنسبة 16% فلقد تلقت تكوينها عن طريق مشرفين مباشرين، ومفردة واحدة وبنسبة 05 ترى بأن المؤسسة تستعين بخبراء من خارج المؤسسة، أما 09 وبنسبة 47% أجابت بأن المؤسسة تعتمد التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة.

**السؤال رقم (31):التكوين يساعد في تطوير المؤسسة ورفيها ما رأيك ؟**

جاءت معظم ردود المبحوثين على هذا السؤال بالإيجاب حيث نجدهم يقرون بان للتكوين أهمية كبيرة وتعتبر استثمار طويل المدى للمؤسسة في مواردها البشرية ويؤكد البعض الآخر على الانعكاسات الهامة والايجابية لعملية التكوين للموظف وعلى تحسين قدراته ومهاراته المختلفة وبالتالي المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومنه نمو وتطوير المؤسسة في مختلف المجالات وتحسين صورتها في المحيط الخارجي.

**2/عرض نتائج الدراسة الميدانية:**

انطلاقا من أهداف الدراسة والتزاما بحدودها ,توصلنا إلى نتائج التالية:

**نتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:**

- للتكوين دورا في تحقيق فاعلية الأداء لدى عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

نتج عنه ما يلي :أن التكوين ساهم وبشكل كبير في تحقيق وتطوير القدرات المهنية لأداء العاملين بالمؤسسة.

وذلك يظهر جليا من خلال نتائج الفرضيات الفرعية.

**2-1النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:**

تتمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي:

وجدنا من خلال دراستنا أن غالبية المبحوثين من جنس الذكور بلغت نسبتهم 73% وبينما بلغت نسبة الإناث 27% ويرجع السبب أن الذكر عند تقلده لمثل هاته المناصب يؤهله بطبيعة الحال مؤهله الجامعي وفي قانون التوظيف للمؤسسة يفترض باستقبال من لديهم شهادات الإعلام و الاتصال و الاقتصاد والتسويق و المرأة في المجتمع المحلي تفضل التخصصات الجامعية التي تمكنها من مزاوله أعمال التدريس التي تتناسب مع طبيعتها وقد يرجع سبب هذا التوجه إلى طبيعة المجتمع لمحلي المحافظ.

يتوزع المبحوثين من حيث سنوات الأقدمية إلى أربعة فئات حيث أن الفئة الأكثر انتشاراً (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) أي ما يقارب 38% ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تقوم بعملية الترقية الداخلية للحفاظ على مورداها البشرية، في حين نجد من لديهم أقدمية تنحصر ما بين 10 إلى 15 سنة فما فوق وهذا يعود إلى التحاقهم بالمؤسسة من ذو نشأتها وهذه النسبة لا بأس بها بحيث تستطيع أن تجعل الإدارة من هاته الفئة عنصر مرجعي للعمال الجدد وقد يكونوا مشرفين ومكونين في نفس الوقت بسبب خبرتهم، ولهذا فإن استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشراً هاماً للاستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة، وفرصة للعامل لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة التي يحتاجها وتأهله لترقية في السلم الوظيفي .

إن معظم مجتمع البحث متحصل على الشهادة الجامعية وبنسبة 62% ويعود هذا إلى أن شروط التوظيف بمؤسسة هي التحصل على مؤهل علمي، وكذلك قد نرجع إلى أن الإدارة تحفز موظفيها القداماء بمواصلة تكوينهم الجامعي والذي يدخل في نظام الترقية، و هاته النسبة للمتصلين على شهادة جامعية وهم يمتلكون خبرة علمية قد تساعدهم على فهم أهداف التكوين والاستفادة منه.

وعن الدرجة الوظيفية تتمتع مؤسسة اتصالات الجزائر بتنوع الدرجات الوظيفية بسبب تنوع نشاطاتها وتتوزع هاته الوظائف على حسب النسب التالية: عون تحكم 12% وإطار 46% و 42% لعون تنفيذي.

## 2-2 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

تؤثر برامج التكوينية على نجاح عملية التكوين بالنسبة لأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى و من خلال إجابة الباحثين نلاحظ أن جميع أفراد العينة أنهم قد تلقوا دورات تكوينية خلال مساهمهم الوظيفي بالمؤسسة و هذا ما يعكس حرص المؤسسة على توفير التكوين لمستخدميها على التقنيات الحديثة و تطوير أدائهم، وأنهم يحصلون على تكوين بعد ترقية لهم لمنصب المسؤولية و ذلك حسب احتياجات المنصب الجديد لتمكينهم من التقنيات و النشاطات التي يفرضها توصيف الوظيفة للمنصب الجديد، و لقد تم توجيههم إلى التكوين على أساس تحديد الاحتياجات الأولية بالمقارنة مع البطاقة التحليلية للمنصب الحالي، و هناك من تم توجيههم نحو التكوين بعد عملية التقييم و ذلك لتدارك نقاط القصور لديهم و تطوير أدائهم لضمان صيرورة المؤسسة، و إن الدورات التكوينية التي تلقاها العامل تستخدم بدرجة كبيرة أسلوب التكوين التطبيقي وهذا راجع لطبيعة نشاطهم الذي يعتمد على استخدام تقنيات بحيث وجب تكوينهم عليها وأنهم استشعروا بتغيير جد ايجابي بعد تلقيهم للدورات التكوينية مما سهل عليهم أداء مهامهم اليومية بكل سلاسة و في وقت اقل من ذي قبل و هذا ما يشعرهم بالرضي الوظيفي و الولاء أكثر للمؤسسة، و بهذا تكون المؤسسة قد حققت لإطاراتها الاستقرار الوظيفي و هذا ما ينعكس بالإيجاب على مردودية المؤسسة كما توصلت النتائج إلى أن البرامج التكوينية تسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبالتالي تحسين مستوى أداء العاملين.

ومنه يمكن استخلاص أن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت نسبيا.

### 2-3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

يساعد التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة.

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير إيجابي في نجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين من حيث مساهمتها في إكساب مهارات ومعارف جديدة إضافة إلى مساهمتها في تحسين علاقة العامل بالمسؤولين وهذا ما يؤكد أن للعلاقات الحسنة دور في تحسين الأداء وان التكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط والتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بجدية ومثابرة ضف إلى ذلك زيادة روح الانتماء لمؤسسته والرفع من معنوياته، وان اغلب العمال يفضلون تلقي التكوين من خارج المؤسسة و يشعرون بحاجة لتغيير جو العمل والنتيجة التي يمكن استخلاصها بعد أن جاءت النسب متقاربة هي أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبيا.

### 2-4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نلاحظ أن التكوين له علاقة بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة وذلك من خلال المساهمة في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف وترقيته ومنحه فرصة إضافية لتحقيق مكانته بالمؤسسة، كما يساهم التكوين في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والمحافظة على استقرارها وتطويرها وتحسين صورتها بالمجتمع (البيئة الخارجية)، حيث 85% من المبحوثين لديهم دراية بأهداف البرامج

التكوينية التي شاركوا فيها، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تنظم البرامج والدورات التكوينية بنظام وجدية وبالتالي يصبح الهدف من التكوين معروف لدى العاملين وان أغلبية العمال بالمؤسسة يرون أن التكوين المستمر ضروري لهم بنسبة 73 % بحيث طبيعة عملهم التي تعتمد باستمرار على التكنولوجيا و لا ننسى بأن العالم يشهد تطورات كبيرة بحيث وجب مواكبة هذه التطورات باستمرار، حيث يقر المبحوثين مجملهم بأنهم تلقوا تكوينهم الخاص عند التحاقهم بالمؤسسة سواء تكوينهم عن طريق مشرفين أو مراكز التكوين وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعمالها، ومنه يمكن استخلاص أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت نسبيا.

### 3/النتيجة العامة:

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة تعتمد على التكوين لتحقيق الفعالية أداء موظفيها؛
- ولقد اتضح لنا جليا أن المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال، واعتباره إستراتيجية تنمية ذلك وفقا لتطورات التكنولوجيا المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال؛
- أن التكوين بمؤسسة يعتمد على الأسلوب التطبيقي و ذلك بتطبيق الأساليب التكنولوجية في دوراتها التكوينية وبهذا ساعد العاملين على فهم عملية التكوين؛
- التكوين يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الاتصالات الجزائر بالجلفة؛
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة؛
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة؛
- أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة الاتصالات الجزائر بالجلفة؛
- أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالي؛



- اعتماد المؤسسة الاتصالات الجزائر الجلفة على التكوين الخارجي؛
- تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية؛
- أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة و تساعد في تغيير سلوك العاملين بالمؤسسة الاتصالات الجزائر الجلفة؛
- أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

#### 4/الاقتراحات والتوصيات:

- استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن إيجازها في مايلي:
- اقتراح تنظيم دورات تكوينية داخل المؤسسة أو معا أي داخل وخارج المؤسسة؛
- تعميم عملية التكوين على كل العاملين وحسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية وبالتالي التحسين في أدائهم؛
- توفير الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة؛
- زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية؛
- ضرورة توفير مراكز تكوين في المؤسسة اتصالات الجزائر الجلفة وذلك لكسب الوقت في تكوين العمال بداخل المؤسسة؛
- اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف مجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بمؤسسة؛
- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة تخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي؛

- مراعاة تخصص الموظفين أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج التكوينية ويتمكن من تحصيل معارف ومهارات جديدة وتحديث المعلومات السابقة ومنه الرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجاباً على المتكون و المؤسسة؛

- اقتراح التمديد في فترات تكوين الموظفين أثناء الخدمة مما يساهم في تعميق المعلومات والمعارف المكتسبة أكثر من ذي قبل، بالإضافة إلى خلق جو يسوده روح التعاون والانسجام بين المتكونين فيما بينهم من جهة، وبين المكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

## الخاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين نشاط ضروري ومتجدد، يتصف بشيء من المرونة، حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الجديدة، فالموظف الذي يتلقى التكوين يكون مستعدا للتغير، في مهاراته والوظائف التي يشغلها من أجل مواجهة متطلبات التغيير.

وفي الدراسة الحالية نجد أن للتكوين دورات فعالا في تطوير المؤسسة إداريا وفنيا وإنتاجيا وقد برز دور التكوين في تذليل وتسهيل العقبات التي تواجه الكثير منها نتيجة نموها وتضخم أعمالها وتعدد أساليبها الإدارية فهو يعمل على خلق الاستمرار في بيئة العمل ولهذا فان التكوين أثرا كبيرا في تطوير المنظمة من حيث مساعدتها على التجديد والابتكار.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور في تحقيق فعالية أداء العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر حيث إن هذه الأخيرة تعتمد على التكوين المستمر للعمال باعتباره إستراتيجية من خلالها تواكب التطورات التكنولوجية، ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة عامة و الأفراد بصفة خاصة من خلال تلبية حاجياتهم وتطوير أدائه.

## قائمة المصادر والمراجع

### المعاجم والقواميس

1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، طبعة 01، 1997 .

### الكتب

2- الحسيني: علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، مكتبة العكيان، الرياض السعودية

1994.

3- السيد عليوة، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

2001.

4- أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان،

1981.

5- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

2001 .

6- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1979.

7- أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية

، 2001.

8- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.

9- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.

10- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

11- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعة،

مصر، 2003.

12- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد و العشرين، دار قباء للطباعة

والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

- 13- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى ، الجزائر، 2004.
- 14- جون جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوادي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
- 15- حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 16- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية، 2002.
- 17- حمدي أمين عبد الهادي، "إدارة شؤون موظفي الدولة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 18- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الطبعة الأولى، 2004.
- 19- حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة المصرية، القاهرة، 1979.
- 20- خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، الإسكندرية، دار الفكر العربي، 1989.
- 21- خيرى خليل الجميلي، "التنمية الإدارية فى الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر
- 22- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 23- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2001.

- 24- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2007.
- 25- زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت، الكويت، 1989.
- 26- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، ط1، 1999.
- 27- شوقي حسن عبد الله، "سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم"، دار النهضة العربية، مصر، 1989.
- 28- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006 .
- 29- عبد الرحمن محمد العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 30- عبد الكريم درويش، "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الانجلو مصرية، القاهرة، 1976.
- 31- عبد القادر حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، دار الجامعة المصرية، مصر، 1991.
- 32- علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، دون سنة نشر
- 33- علي مجمد عبد الوهاب، "التدريب و التطوير"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- 34- عمر وصفي العقيدي، "إدارة الأفراد"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب، سنة1990.
- 35- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2005.
- 36- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 37- عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.

- 38- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 39- علي غربي واخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 40- عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 41- كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 02، الدار الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان .
- 42- غياث بوفلجة، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 43- لحسن وعبد الله، محمد مقداد، "تقويم العملية التكوينية في الجامعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 44- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 45- محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987.
- 46- محمد حراشة حسين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،الطبعة الاولى، 2011.
- 47- محمد جمال برعي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتب غريب، القاهرة، 1985.
- 48- محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 49- محمود عبد الفتاح ياغي، "التدريب بين النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

50- محمود فهمي، "نظرات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال"، عالم الكتب، مصر، 1975.

51- مدحت محمد أبو النصر، "إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.

52- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2007.

53- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار محدلاوي للنشر عمان، الأردن، 1998.

54- يوسف حليم الطائي وآخرون، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.

#### الرسائل الجامعية

1- الفايدي سالم بن بركة براك، فرق العمل و علاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة الدكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادراية ، الرياض، 2008.

2- بزاید نجاه، "التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.

3- عمر بلخير جواد، "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

4- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، 2004، 2005.



- 5- حسين يرقى، "أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2001.
- 6- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج غير منشورة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم تسيير، بسكرة، 2002/2001.
- 7- مرزوقي رفيق، "أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
- 8- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية ( مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 9- عائشة قديري، العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية و مستوى أداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص مراقبة تسيير جامعة مسيلة، الجزائر، 2016.
- 10- عفاف روان، اثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، تخصص مراقبة تسيير جامعة مسيلة، الجزائر، 2015.
- 11- قرماش وهبية، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة الدكتوراء تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2015.
- 12- قصيصة كريمة؛ خلف الله نسرين، " أثر التكوين على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عين تموشنت-"، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-، 2016-2017.
- 13- مار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب: دراسة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2005.
- 14- نجاة قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع 2006.

## المجلات:

- 1- الصرايرة، خالد احمد، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، العدد 1-2011.
- 2- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد السابع، 2007.
- 3- حمداوي عمر، احمد بخوش، "انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد 08 جوان 2012.
- 4- عبد الحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج ، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي الوادي، العدد الأول جانفي 2008.
- 5- عربيات، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى الرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربية والنفسية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012.
- 6- زقندري حورية، " دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 4، العدد 7.

## الملتقيات:

- 1- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي وأثاره على أداء العاملين و أثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث جامعة عبد الملك العزيز، السعودية، 2009.

- 1- DEMITRI WISS, RESSOURCES HUMAIN, DEUXIEME EDISION, EDITION ORGANISATION, PARIS, 2003
- 2- Milkovich and Boudreau, Human Resources Managemen, 8th edition, USA, 1997

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة زيان عاشور الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

## استمارة لانجاز مذكرة تخرج حول:

دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين

بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة

إشراف الأستاذ(ة):

د/براهيمي أم السعود

إعداد الطالبات:

✓ قويدري نجوى يمينة

✓ أعمار أمال

نرجو من سيادتكم المساهمة في إجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة بغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا من التحقيق من فرضيات البحث, علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة وال تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

2020-2019

أولاً: بيانات شخصية:

- 1/الجنس: ذكر  أنثى
- 2/الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 3/المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 4/الاقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنوات
- 5/المسؤولية المهنية: عون تحكم  عون تنفيذ  إطار

ثانياً: تأثير البرامج التكوينية على نجاح العملية التكوينية بالنسبة لأداء العاملين

- 6/هل تلقيت دورات تكوينية منذ توليك المنصب الحالي؟ نعم  لا
- 7/ماهي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟ تكوين إداري  تكوين تخصصي  تكوين مهني
- 8/هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في تحصيل معارف ومهارات جديدة؟ نعم  لا
- 9/هل كان التكوين سببا في ترقية في منصبك الحالي؟ نعم  لا
- 10/ما هو الأسلوب التكويني الذي تفضله في عرض البرنامج التكويني؟ نعم  لا
- 11/هل شعرت بتغيير في منصبك بعد الدورة التكوينية؟ نعم  لا
- 12/ماهي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلاً؟.....

ثالثا:بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين من قدرات ومهارات أداء العاملين

13/كيف تم تعيينك في منصبك بالمؤسسة ؟

معارف شخصية  مسابقة  تعيين مباشر

14/ماهي عدد الدورات التي شاركت فيها خلال مسارك المهني ؟

1  2  3  أكثر

15/هل تفضل أن تتلقى التكوين ؛ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

إذا كان خارج المؤسسة هل ؛

\* لأنك تشعر بحاجة لتغيير جو العمل  \* الظروف الفيزيكية غير ملائمة

16/هل لاحظت أن التكوين يساهم فعلا في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية؟ نعم  لا

17/كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟ قصيرة المدى(3-6 أشهر)

متوسطة(6-عامين)  طويلة المدى(عامين فما فوق)

18/هل تشعر أنك أكثر قدرة على التخطيط والتنفيذ في إطار مهامك؟

حسن  جيد  جيد

19/هل ساهمت عملية التكوين في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة ؟

نعم  لا

20/ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول ؟ نعم  لا

21/ هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين الموظف والزملاء ؟ نعم  لا

22/ هل ساعدت عملية التكوين من رفع روح المعنوية ودفع الموظف للعمل بجدية و مثابرة؟

نعم  لا

رابعا:التكوين وعلاقته بتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة

23/ هل يساهم التكوين في الترقية وظائف 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/ ما هو الوضع الحالي للمؤسسة من ناحية: الخدمات  المادية  التحفيز

29/ يتسم سلوك الموظفين في مؤسسة الاتصالات بالانتظام و الجدية ؟ نعم  لا

30/ هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة مستمرة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة 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

31/ هل ترى أن التكوين يساعد في تطوير المؤسسة و رقيها؟.....