



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



تأثير عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين الأداء

داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور - بالجلفة -)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

صكصك عمر

إعداد الطالب:

بن الأبقع شيخ

لجنة المناقشة:

1.أ تومي بلقاسم رئيسا

2.أ صكصك عمر مقرا

3.أ حباوي لخضر مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015



كلمة شكر وتقدير

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ " تومي بلقاسم " والذي تحمل

عناء الاشراف و التوجيه لإتمام هذا العمل

إلى كل الأساتذة الذين رافقونا طول مشوارنا الدراسي

إلى الأخ "داودي صلاح الدين" الذي كان السند الدائم طوال المشوار

و إلى الدكتور "بن بريكة ابراهيم" والذي قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل

و السيد " عبد القادر حميدي " و السيد " قرش أحمد

و إلى كل من ساهم في اتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد

✍

رقية و الشيخ



إهداء

إلى والدي و جدتي رحمهم الله

شيخ بن الأبي

إهداء

إلى قرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى التي
حرمت نفسها وأعطتني ،ومن نبع حنانها سقتني إلى من
وهبتني الحياة ومنحتني الحب والحنان ،ربتني بلطفه
وعلمتني كلمتي الشرف والحياة إلى تلك المرأة العظيمة
أمي الحنونة .

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء إلى
الذي تعب كثيرا من أجل راحتي . وأفنى حياته من أجل تعليمي ،وتوسم في درجات
العلم والسمو إلى ذلك الرجل الكريم
أبي للعزير .

إلى من جمعهم معي ظلمة الرحم إلى من يعيش في

ظل وجودهم أملي إخوتي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من تربطني بهم مودة

إلى كل الأصدقاء والأحبة والى كل منهم الذين شاركوني طعم الحياة حلوها ومرها

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

وفيه



فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	توزيع الطلبة على الكليات	الجدول رقم (1)
65	عدد الأساتذة المؤطرين حسب الرتبة العلمية	الجدول رقم (2)
67	للدراة البشري المجال	الجدول رقم (3)
69	توزيع المبحوثين وفق الجنس	الجدول رقم (4)
70	التوزيع العمري لمجتمع البحث	الجدول رقم (5)
71	توزيع المبحوثين وفق الحالة العائلية	الجدول رقم (6)
72	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	الجدول رقم (7)
73	توزيع المبحوثين وفق تصنيف الرتبة	الجدول رقم (8)
74	توزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في المؤسسة	الجدول رقم (9)
77	توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان	الجدول رقم (10)
83	اهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها أثناء الخدمة لتحسين الأداء	الجدول رقم (11)
84	الاستفادة من الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة	الجدول رقم (12)
85	التغذية العكسية من رئيسك المباشر حول أداء المهام	الجدول رقم (13)

86	الاهتمام بتكوين الكفاءات	الجدول رقم (14)
87	مساهمة الدورات التكوينية في زيادة روح الانتماء للمؤسسة	الجدول رقم (15)
88	مساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة	الجدول رقم (16)
89	مساهمة الدورات التكوينية في دفع الموظف إلى العمل بفعالية	الجدول رقم (17)
90	مساهمة الدورات التكوينية في دفع الموظف إلى العمل بكفاءة	الجدول رقم (18)
91	ملائمة البرامج التكوينية لقدرات ومهارات الموظفين	الجدول رقم (19)
92	دور البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة	الجدول رقم (20)
93	تلقي صعوبات خلال عملية التكوين	الجدول رقم (21)
94	كفاية مدة الدورة التكوينية.	الجدول رقم (22)
95	المساهمة في تحسين عملية الحوار والنقاش	الجدول رقم (23)
96	المساهمة في مراعاة الفروق الفردية	الجدول رقم (24)
97	بالمساهمة في تكوين شخصية الموظف	الجدول رقم (25)
98	بتحقيق أهداف	الجدول رقم (26)
99	دلالة المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى	الجدول رقم (27)
100	دلالة المؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية	الجدول رقم (28)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	الشكل رقم (1)
43	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	الشكل رقم (2)
69	توزيع المبحوثين وفق الجنس	الشكل رقم (3)
70	التوزيع العمري لمجتمع البحث	الشكل رقم (4)
71	توزيع المبحوثين وفق الحالة العائلية	الشكل رقم (5)
72	توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي	الشكل رقم (6)
73	توزيع المبحوثين وفق تصنيف الرتبة	الشكل رقم (7)
74	توزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في المؤسسة	الشكل رقم (8)

مقدمة

مقدمة:

إن الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات راجع بالأساس إلى تغير النظرة إلى المنظمة من نظرة ميكانيكية خالصة إلى نظرة عضوية، حيث زاد التوجه إلى العنصر البشري الذي يعد القاعدة لمجال السلوك التنظيمي و العنصر الحيوي لأي منظمة حتى تمارس أنشطتها بما يتماشى و مستلزمات بقائها و استمرارها، لذا وجب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عمالها و ذلك من خلال تكوينهم و ترقيةهم و تطوير مسارهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية التكوين.

و من خلال دراستنا حاولنا التعرف على تأثير عملية التكوين على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعة حيث تطرقنا في الشق الأول من الدراسة إلى:

الجانب الأول: وهو الجانب النظري و الذي يحتوي على ثلاث فصول.

الفصل الأول: و يمثل الإطار العام للدراسة الذي تناول إشكالية البحث و طرح تساؤلات الدراسة و أهميتها و أهدافها و فرضيات و دراسات سابقة للموضوع مع تحديد لبعض المفاهيم.

الفصل الثاني: يدور حول أساسيات عملية التكوين أهمية، أهداف، أسباب، خصائص، طرق، مراحل، أنواع بالإضافة إلى التطرق إلى مشكلات و معوقات التكوين.

الفصل الثالث: يدور حول الأداء حيث تطرقنا إلى مفهومه و محدداته و العناصر المؤثرة فيه، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء و ته و خطواته و مجالات الاستفادة منه مع تحديد معايير و طرق تقييم الأداء، و أخطاء و مقومات فاعلية تقييم الأداء.

الجانب الثاني: وهو الجانب التطبيقي حيث يحتوي على فصلين.

الفصل الرابع: و يمثل إجراءات الدراسة الميدانية و مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و مجتمع و عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب تحليل البيانات.

الفصل الخامس: و يمثل عرض و مناقشة نتائج الدراسة و الاستنتاج العام ثم الخاتمة و أخيرا عرض ملخص عام للدراسة.

حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

الفصل الأول:

الإطار

النظري للدراسة

تمهيد.

I. أساسيات عملية التكوين أثناء الخدمة

1. أهمية التكوين أثناء الخدمة

2.1. أسباب و خصائص التكوين أثناء الخدمة

3.1. أهداف التكوين أثناء الخدمة

II. طرق التكوين أثناء الخدمة

1.2. مراحل التكوين أثناء الخدمة

1.1.2. تحديد الاحتياجات التكوينية

2.1.2. تصميم البرامج التكوينية

2.2. تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

III. أنواع التكوين أثناء الخدمة

1.3. التكوين من حيث الزمان

2.3. التكوين من حيث المكان

3.3. التكوين من حيث الهدف

IV. الانعكاسات المترتبة على التكوين أثناء الخدمة

1.4. تنفيذ و تقييم برنامج التكوين

2.4. مشكلات ومعوقات التكوين

خاتمة الفصل .

1- بناء الإشكالية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد وهو بدوره يعد المحرك الرئيسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ، ومن ثمة فإدارة الموارد البشرية تتطلب درجة كفاءة وقدرة القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في انجازه ، وللعنصر البشري دوراً حاسماً في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها ، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية و عدم الاستقرار وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية.

ومن أجل السير الجيد للمؤسسة عموماً والمؤسسة الجامعية خصوصاً ، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية أصبح لزاماً التفكير في تنمية وترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم ، وذلك عن طريق تكوينهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها كون التكوين سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطور سريعاً و متلاحقاً في مختلف الميادين ، وقد أثبتت الدراسات والنظريات بداية من الكلاسيكية التي جاءت مهتمة بالطرق والأدوات العلمية التي نادى بها نظرية الإدارة العلمية الذي يعد فريدريك تايلور(1856-1915) من أهم روادها وذلك من خلال كتابه الموسوم " مبادئ الإدارة العلمية " لتحديد أساليب العامل وجاءت أبحاثه منصبة على مفاهيم عدة ووضع مبادئ خاصة لدراسة الحركة والزمن واستخدام أساليب الدراسة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل وتخطيط مكانه و الرقابة على الإنتاج وتحديد طرق الأجور¹ ولقد كان تايلور يرى إن مشكلة الإدارة تتلخص في إن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسهم ، كما إن العامل لا يعرف المطلوب أدائه من حيث الكم والكيف ، ولا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين زيادة كفاءتهم وذلك لأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي

¹ لو كيا الهاشمي : السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين ميله، الجزائر، 2006،ص41.

تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أداءهم الوظيفي وذلك من خلال نظرية التقسيم الإداري أو ما تسمى بنظرية التكوين الإداري للعالم الفرنسي هنري فايول (1841-1925) من خلال كتابه " الإدارة العامة والصناعية " إن النشاط والتكوين الإداري يتعلق بالتنبؤ والتنظيم و إصدار الأوامر للعاملين ويكون هذا بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا ، وترتكز عملية التكوين على عنصر التخصيص وتكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية ، ولا يزال هدف الكفاءة هو ما تسعى إليه نظريات التكوين والتقسيم الإداري إلى تحقيقه ، وفي هذا الصدد فإن لهذه النظرية عددا من المبادئ التي يجب إتباعها مثل مبدأ تحديد نطاق الإشراف و إصدار الأوامر والسلطة والمسؤولية وغير ذلك من مبادئ التنظيم التقليدية¹ وعلى هذا الأساس زاد الاهتمام بالتكوين في رفع و كفاءة أداء المؤسسة ، كما أن ما ينفق في التكوين يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة المعارف و المهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل .

تعتبر عملية التكوين بصفاتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مرد ودية الموظف ، وهي ضرورية للمحافظة على العمل بكفاءة عالية ، حيث ترفع من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته ، كما يساعد التكوين أثناء الخدمة داخل المؤسسة الجامعية في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم ، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم ، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم ورفع معنوياتهم .

تعد المؤسسات الإدارية العمومية منها لاسيما المؤسسات الجامعية والجامعة الجزائرية تحديدا دورا رئيسيا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم بتهيئة الجو الملائم للموظفين ، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية ، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة ، الأمر الذي يعتمد بالدرجة

¹ على السلمي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، الكويت 1980 ص88.

الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك ، كذلك عملت المؤسسات الجامعية الجزائرية على موردها البشري من خلال عمليات التكوين أثناء الخدمة والتأهيل المعرفي ، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري الذي كان ولا يزال يشكل واحد من جملة العوائق التي تحول دون تطور الإدارة الجزائرية بصفة عامة و المؤسسة الجامعية بصفة خاصة والواقع إن صياغة هنري فايول أسس التكوين الإداري قد حددت اتجاهات عالجت الباحثين والموظفين التابعين للإدارة ، وهذا بالرغم من التعديلات التي أدخلت على أفكارهم وفقا لتلك النظريات الكلاسيكية التي حاولت إن تقدم مبادئ عامة تساعد المكوّن الإداري على إقامة البناء الرسمي و إدارة التنظيم بطريقة عقلية رشيدة¹، ولقد بادرت العديد من المؤسسات الجامعية إلى إجراء دورات تكوين من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

هل لعملية التكوين تأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في ما يلي:

ما هي مختلف عمليات التكوين التي تنتهجها المؤسسة الجامعية للرفع من الأداء الوظيفي؟

هل لمختلف العمليات التكوينية المتبنات من طرف المؤسسة الجامعية تأثير على تنمية مهارات وقدرات الموظف ؟

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة لجامعية ، الاسكندرية، مصر، 1986، ص ص 143-142.

فرضيات الدراسة

تعد الفرضيات أحد أنماط الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة وهي كالآتي :

الفرضية العامة

لعملية التكوين تأثير على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية

الفرضيات الجزئية

- ✓ تساعد مختلف عمليات التكوين في أداء الموظف حسب الكفاءة والفعالية .
- ✓ تختلف برامج التكوين باختلاف مهارات وقدرات الموظف داخل المؤسسة الجامعية.

3- أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية موضوع" دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوى العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلباتهم الوظيفية ،فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- 1/ معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- 2/الكشف عن دور المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين .
- 3/التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالمؤسسة الجامعية والكشف عن مدى مساهمته في خلق وتنمية الولاء للمؤسسة والرفع من معنوياتهم.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين عامة والتكوين أثناء الخدمة خاصة. على كيفية تسيرها ، خاصة أن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية تحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

1/الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري ،وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإداري .

2/تحقيق بعض الأهداف المتوخاة من عملية التكوين وتأهيل الأفراد وهذا بتحقيق النتائج في نهاية كل دورة .

3/التنمية الشخصية و الوظيفية من خلال تكوينه .

4/تجديد معلومات و معارف الموظف و تعديل سلوكه و اتجاهاته.

5- تحديد المفاهيم:

1-5 تعريف التكوين:

التكوين هو من العمليات الأساسية لتقييمه الموارد البشرية بغرض تطوير المؤسسات، وهو التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام و الأعمال الموجهة إليه بكفاءة و فاعلية أفضل مما يساهم في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و يرى محمد عبد الوهاب أن التكوين مفهوم مركب ييكون من عدة عناصر و يعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات و القدرات و الأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.¹

¹ علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس القاهرة، 1990، ص266.

2-5 التعريف الإجرائي للتكوين:

من خلال التعاريف المتداولة يمكن تحديد مفهوم التكوين بأنه عملية لزيادة المعارف و المعلومات و تحسين القدرات و المهارات و تغيير اتجاهات و سلوكيات الموظفين نلحقهم بدورة تكوينية.

3-5 تعريف الأداء:

يتمثل الأداء في: "النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة،¹ و حسب هذا التعريف الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة و لكن مع مراعاة أربعة شروط و المتمثلة في: النوعية، التكلفة، الكمية، و المدة الزمنية المحددة.

و يعرف الأداء في قاموس الموسوعة بأنها: "إنجاز الأعمال كما يجب إن تنجز أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبطة بدرجة تحقيق و إلمام مهام وظيفته" إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدم هذا السلوك و يعزز ممن قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.²

في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال و كلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3-5 التعريف الإجرائي للأداء:

يتمثل التعريف الإجرائي للأداء في الجهود المبذولة من طرف الموظف لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

¹ محمد بن عبد الله العثمان: تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية، 2003، ص73.

² حمداوي عمر، أحمد بخوش: إنعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة، جامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد 8، جوان 2012، ص16.

6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

عرض دراسة لعمر بلخير:

تضمنت دراسة عمر بلخير جراد بحث بعنوان "دور التكوين في تحسيننا داء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة للشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي - تلمسان - مذكرة ماجستير بجامعة أبو بكر بلقايد 2008-2009 و هدفت هذه الدراسة إلى إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق و ممارسة التكوين - رفع كفاءة الباحث من خلال اطلاعه على الأسس النظرية لمصطلح التكوين وتقييم الأداء و اختار الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما في الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي بالمقارنة و بفحص النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية و استخلصنا من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة إلى أن الهدف من وراء التكوين هو هدف عام و هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكياتهم و تعديل اتجاهاتهم و يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر و هو رفع كفاءتهم و زيادة فاعلية الأدوار التي يلعبونها الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة (المؤسسة) على رفع كفاءات و زيادة فاعليتها، ويختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية و ذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف و متطلباتها و لقد إعانتنا هذه الدراسة على استيعاب الجانب النظري للتكوين و دوره في تحسين الأداء إلا أن الدراسة كانت في الفترة ما بين 2006-2008 و كانت دراستنا سنة 2016.

الدراسة الثانية:

عرض دراسة لأمير النجا - أمين عمران:

تحت عنوان The Effect of training on Employee Performance

مجلة الإدارة و الأعمال رقم 4، سنة 2013.

وكان الهدف من هذه الدراسة التحقيق في معنى و أهمية التدريب و التعرف على أهمية أداء الموظفين و استكشاف العلاقة بين التدريب و أداء الموظفين و قد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج و المتمثلة في أن للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين و توجد علاقة طردية بين التكوين و الأداء.

و أهمية أداء الموظفين و تحسينه و تكمن أهمية هذا المرجع في دراستنا أنها ساعدتنا في فهم العلاقة بين الجانب النظري حيث ذكر أهمية التكوين و علاقته بتحسين الأداء.

الفصل الثاني:

التكوين

أثناء الخدمة

تمهيد.

I. أساسيات عملية التكوين أثناء الخدمة

1. أهمية التكوين أثناء الخدمة

2.1. أسباب و خصائص التكوين أثناء الخدمة

3.1. أهداف التكوين أثناء الخدمة

II. طرق التكوين أثناء الخدمة

1.2. مراحل التكوين أثناء الخدمة

1.1.2. تحديد الاحتياجات التكوينية

2.1.2. تصميم البرامج التكوينية

2.2. تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته

III. أنواع التكوين أثناء الخدمة

1.3. التكوين من حيث الزمان

2.3. التكوين من حيث المكان

3.3. التكوين من حيث الهدف

IV. الانعكاسات المترتبة على التكوين أثناء الخدمة

1.4. تنفيذ و تقييم برنامج التكوين

2.4. مشكلات ومعوقات التكوين

خاتمة الفصل .

تمهيد:

يعتبر التكوين أثناء الخدمة من أهم الأساسيات في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات و قدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها ، حيث أصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها و الارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستمرار و التطور، 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 و الملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها و متابعتها.

أ. أساسيات عملية التكوين أثناء الخدمة:

1-1 أهمية التكوين أثناء الخدمة:

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

كما تبرز أهمية التكوين أثناء الخدمة باعتباره أهم السبل للنمو المهني والحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية وكل ما شأنه رفع مستوى الأداء للموظفين في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لكل الأطراف التي لها علاقة مباشرة بهذه المؤسسة¹.

و يمكن توضيح أكثر أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

1-1-1 بالنسبة للأفراد:

- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية
- توسيع وزيادة فرص الترقية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل².
- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة .

¹ ظاهر محمود الكلاله: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، -102 د ط، 2011، صص 100 .

² عامر خضير الكبيسي: التدريب الإداري والأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط2010، ط1، صص 18.

- غرس القيم الإيجابية وأخلاقيات الوظيفة العامة واجتناب العادات السلبية
- المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.

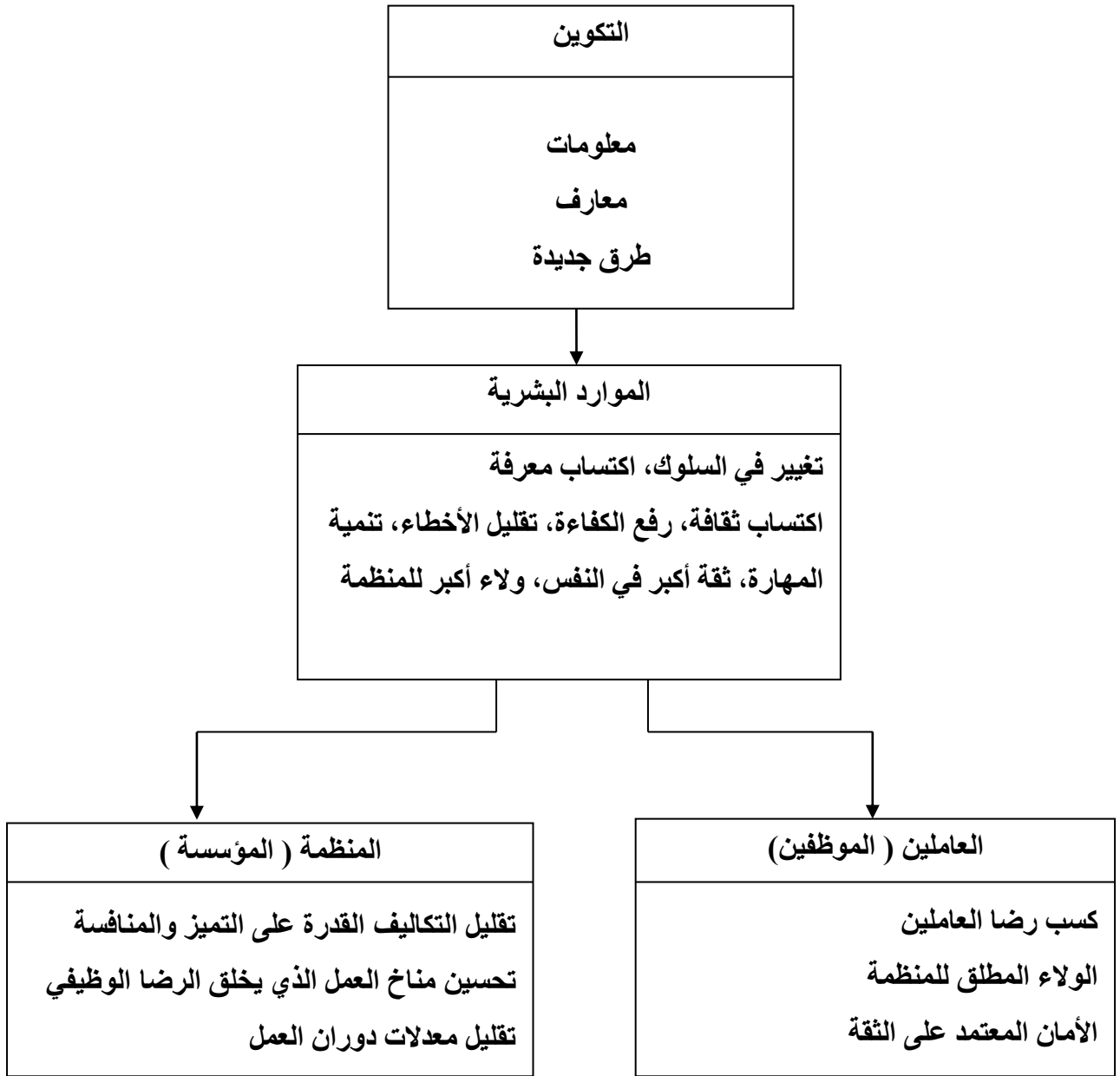
1-1-2 بالنسبة للمجتمع:

- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.
- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل .
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، باعتبار الموظفين أفرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت .

3-1-1 بالنسبة للمؤسسة:

- إذا كانت الفوائد السابق ذكرها تتحقق لمكونين أنفسهم، فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة ستصب في مصلحة المؤسسة، أما الأهمية المباشرة فتتمثل في :
- معالجة الخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة .
 - تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
 - المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة .
 - توضيح السياسات العامة للمؤسسة .
 - إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي .
 - المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

الشكل رقم (1) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة¹



المصدر: حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، 1، ص104.

¹ حمزاوي محمد سعيد: تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، 1، ص104.

2-1 أسباب و خصائص التكوين أثناء الخدمة:

1-2-1 أسباب التكوين أثناء الخدمة:

ومن الأسباب التي تجعل التكوين أثناء الخدمة للموظفين ضرورة ملحة ولازمة وتتمثل أهمها ما يلي :

- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع ،فالموظف المتكون يقوم بإنجاز عمله على أكمل وجه ممكن ،مما يؤدي إلى رضا الإدارة وبالتالي مكافأته وتحفيزه بالطرق المناسبة والممكنة .
- التكوين يحسن أداء الفرد ،وينعكس ذلك في زيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد ،وفي أقصر وقت مؤسسة .
- يحسن التكوين خدمات المؤسسة وطريقة تقديمها، مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المؤسسة وعملائها .
- يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية .
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة .

2-2-1 خصائص التكوين أثناء الخدمة:

للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها في ما يلي:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة .
- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا .
- التكوين عملية شاملة، بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة
- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح .
- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها .

- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن تتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان "الموظف" معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف أيضا تتغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجدات.

3-1 أهداف عملية التكوين أثناء الخدمة:

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل .
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بترقية أو زيادة أجره، أو لشغله مناصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد في الأداء .
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار النفسية والاجتماعية المتصلة به المترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية.
- إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي المناصب العليا في المؤسسة .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.¹
- تحسين نوعية الخدمات .
- تقليص المشاكل وتخفيف الحوادث .
- زيادة الاستقرار والمرونة والقدرة على التكيف .

¹ الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد، الأردن، ط، 2006، ص 287 .

- إكساب الأفراد الثقة بالنفس والخبرة .
- توفير موارد بشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع و أدوار وظيفية متعددة.
- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية لأطول فترة ممكنة .
- ويهدف أيضا إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.¹

II. طرق التكوين أثناء الخدمة:

1-2 مراحل التكوين أثناء الخدمة:

1-1-2 تحديد الاحتياجات التكوينية:

أ/ مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية:

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف للفرد، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التكوينية للفرد (الموظف) لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد.

$$* \text{القصور في الأداء} = \text{الأداء المطلوب} - \text{الأداء الفعلي}$$

حيث يؤكد أحد الباحثين أن فاعلية التكوين تتوقف على: " تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المطلوب وتحديد السياسات التكوينية ورسم البرامج لتحقيق هذه السياسات".²

¹ لداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد6، سنة2008، ص12.

² السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001، ص23.

كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة¹. فالحاجة التكوينية تعني: " وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم و بين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا "².

ويمكن القول أن الحاجة إلى التكوين يظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء و الذي يمكن أن نعبر عنه على النحو التالي:

القصور في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي .

ويؤكد ديفيد أوسبورن Osborne David أنه طالما بقيت هناك فجوة قائمة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المرغوب فيه، تبقى هناك حاجة تكوينية هامة وهي تعادل الفجوة الموجودة في الأداء.

ب/ مؤشرات تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن تحديد الحاجات يكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، من خلال الكشف عن جوانب الضعف في من تم تعيينهم حالياً، أو اللذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي :

- **مؤشرات الأداء التنظيمي** : حيث لابد من دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل

بمعدلات الإنتاجية (سلعة أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة

¹ تحسين أحمد الطراونة: تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 23- 2011/05/23.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباح: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، سنة 2008، ص317.

والتجهيزات ومؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين وحركة هذه الموارد.

- **مؤشرات أداء العاملين:** إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تعد خطوة نحو التحقق من تحسيننا لأداء التنظيمي سيكون من خلال الموارد البشرية، وهذا المؤشر يتطلب أداء الأفراد العاملين و مكونات الأداء.
- **مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين:**¹ تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التكوين، ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:
- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن الفرد يملك القدرات اللازمة لها، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التكوين، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل، والعوامل الخارجية المحددة للأداء.
- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة لا يمكن علاج الأمر بتكوين الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.
- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكن هي ملك الاستعدادات التي تمكنهم من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التكوين، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة، 2003.

ج/ الأسباب الداعية لتكوين الموظفين:

يمكن القول بأن الحاجة إلى تكوين الموظفين أثناء الخدمة يظهر نتيجة عدة أسباب أهمها¹:

- وجود قصور معين في الأداء.
- تغيير ظروف أداء الوظائف أو الوسائل المستخدمة في تنفيذها، أو إحداث وظائف جديدة.
- عندما ترغبا لإدارة زيادة معارف ومهارات بعض الأفراد لإيصالهم إلى المستوى المرغوب فيه.
- عندما تقرر الإدارة تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد آخرين.

2-1-2 تصميم البرامج التكوينية:

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 والأدوات المساعدة و تحديد المكونين والمتكونين، وتحديد المكان و زمان إجراء عملية التكوين ثم تحديد ميزانية هذه العملية التكوينية.

¹ عبد الوهاب برحال: دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي

وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة، الجزائر، 2011، ص 45.

أ/ تحديد أهداف البرنامج التكويني:

يعد تحديد أهداف البرنامج التكويني الخطوة الأولى في مجال وضع و تصميم البرنامج التكويني، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التكوينية الذي يحدد لخصائص و القدرات المراد إكسابها للمتكونين و نوعية البرامج التكوينية المطلوب توفرها ومحتوياتها، و من هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التكوينية المختلفة كالاتي¹:

- تنمية معلومات المتكون ومعارفه لتحسين أدائه.
 - اكتساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
 - تطوير سلوك المتكون واكتسابه قيما و اتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
 - تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.
- ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي:
- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتكون بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
 - أن تتصع نتائج يمكن قياسها و أن يبتعد عن العموميات.
 - أن تكون واقعية يمكن تحقيقها.
 - أن تتنجم مع سياسات المؤسسة.

ب/ مضمون البرنامج التكويني:

بعد تحديد أهداف التكوين يمكن الانتقال إلى تحديد محتوى البرنامج التكويني، الذي يعتبر المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة العلمية، وتطورها و من وقت لآخر، وكذلك توضح طبيعة التكوين، وترجمة ذلك إلى ممارسات تربوية عملية تطبق من خلال المحتويات عمليا، وعملية تحديد المحتوى التكويني يجب أن تتناسب و طبيعة المتكونين و

¹ عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

من حيث مستواهم و نوعية التكوين، و عند صياغة محتوى أو مضمون البرنامج يجب أن تراعى مبادئ أساسية أهمها :

- التركيز على المتكون أكثر من التركيز على المكون.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين.
- إبراز مجموعة مهارات محددة، وتعزيز اتجاهات وقيم إيجابية.
- الجمع بين الناحية النظرية و الناحية العملية التطبيقية.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المتكونين، وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعى الدقة و الموضوعية والحدثة.
- أن تكون الأفكار و المفاهيم متماسكة، ومتتابعة و مترابطة و واضحة.
- أن تتناسب و الزمن المقدر للبرنامج التكويني.
- أن تلتزم بفلسفة و أهداف البرنامج التكويني و توجهاته.
- أن تناسب مستوى المتكونين الذين سيشترون في البرنامج.
- أن يعكس محتوى البرنامج رؤية و رسالة و أهداف وقيم و سياسة المؤسسة المنتسب إليها المتكون.

ج/ الوسائل المساعدة و أساليب التكوين:

وهنا يمكن التفريق بين الوسائل والأساليب في ما يلي :

فالأولى هي الأدوات التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين كالاتماد على أجهزة الحديثة (العاكس الضوئي) أو التقليدية ، أو أجهزة الإعلام الآلي و شرائط فيديو، (datachow) العرض الحديثة السبورات المثبتة والمتحركة....الخ.

بينما الأساليب هي لطرق التي يستخدمها المكون لنقل المنهج التكويني إلى المتكونين بصورة تترك الأثر المطلوب.

على المكون المتميز أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها: المستوى الإداري للمتكونين، عدد المتكونين، موضوع التكوين، فترة التكوين (أسبوع، شهر...)، الإمكانيات المتوفرة، ميزانية البرنامج التكويني.

- أسلوب المحاضرة:

وتعد طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق و الممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها كلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شد الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها و خلوها من النقاش و الحوار و تبادل الأفكار.¹

غير أنه يؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:²

- أن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكونين.
- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكونين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.
- لا توفر المحاضرة للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.
- أن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبياً، لأن ردود أفعال المتكونين لا تجد طريقها إلى المكون.
- أسلوب دراسة الحالات:

يتمثل هذا الأسلوب في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين أو المشاركين مناقشة هذه البيانات و تحديد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة موضوع الدراسة.

¹ محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط2010، ص1، ص241 .

² طاهر محمود الكلاله: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2008، ص66-67

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكويين على حل المشاكل المختلفة، وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجا ناجح او فعالا.

- أسلوب الندوات والمناقشات:

يعتبر هذا الأسلوب تدريبا ذهنيا للأفراد، حيث يتبادلون الآراء ويناقشون لحجج و يؤيدون و يعارضون ويدافعون ويقنعون، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي بحوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تثير الأفكار و تنشطها، وتنمي عندهم قدرة التحليل و المقارنة، لذلك يجب أن تكون موضوعة بطريقة تحفز المتكويين على التفكير و الإدلاء بالآراء و الاستماع لآراء الغير.¹

2-2 تحديد زمان ومكان التكوين وميزانيته:

1-2-2 بالنسبة لزمان التكوين:

تقوم المؤسسة بتحديد إجراءات عملية التكوين من المدة الإجمالية (أيام،أسابيع...) ومن حيث تاريخ انطلاق الدورة التكوينية و نهايتها و فترات الراحة وتناول الوجبات و عدد الساعات المبرمجة خلال اليوم الواحد، ويتم تحديد هذه الأزمنة بناء على أهداف البرامج التكوينية والمستوى الإداري و العلمي للمتكويين و ارتباطات المتكويين.

2-2-2 بالنسبة لمكان التكوين:

فذلك يعود إلى القرار الذي تتخذه المؤسسة، فقد يكون داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على إطاراتها أو تستعين بمكويين من خارجا لمؤسسة ذوي كفاءات عالية ولهم خبرة هامة في ذلك المجال الذي سوف يشرف على تنفيذه، وقد تقرر المؤسسة بإقامة دورات تكوينية خارج المؤسسة بمعاهد أو مراكز أو جامعات و ذلك بعقد اتفاقيات تعاون في هذا الشأن.

-أما بالنسبة لميزانية التكوين فهي تختلف باختلاف فئة الموظفين المراد تكوينهم ومكان إقامة الدورة التكوينية(داخل المؤسسة، خارج المؤسسة،خارج الوطن).

¹ طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق، ص 69-70.

ومدة التكوين (أسبوع، أسبوعي، ستة أشهر، تسعة أشهر...) بالإضافة إلى عدد المشاركين في العملية التكوينية، كل هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحديد فاتورة الدورة التكوينية، ومنه تحديد ميزانية التكوين السنوية.

III. أنواع التكوين أثناء الخدمة:

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، و ما لي سوى تحديد اختيار و المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم ، إطارات تقنيين إداريين) و الأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، و يقسم "رشاد احمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين و نوع المهام التي سيكلفون بأدائها و يمكن الإشارة إليها كما يلي:

3-1 التكوين من حيث الزمان: و ينقسم إلى نوعين :

أ/ تكوين قبل الخدمة : هذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب/ التكوين أثناء الخدمة : و يكون هذا التكوين بعد ان يلتحق الفرد بالعمل.

3-2 التكوين من حيث المكان: و ينقسم الى نوعين:

أ/تكوين داخل المؤسسة .

ب/التكوين خارج المؤسسة.

3-3 التكوين من حيث الهدف:

أ/التكوين لتجديد المعلومات : و هذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب/تكوين المهارات : ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة و رفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.

ج/التكوين السلوكي : و هذا بهدف تنمية الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير الجيدة كسوء المعاملات و استغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.

IV. الانعكاسات المترتبة على التكوين أثناء الخدمة:

1-4 تنفيذ و تقييم برنامج التكوين:

أ/ تنفيذ لبرنامج التكويني:

بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين، تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخلا لمؤسسة أو خارجها، مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان و الزمان 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 و التحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (البشرية والمادية)، نوعية المكونين ونوع ومحتوى البرنامج بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات اجتماع، مدرجات، مخابر...) وتنظيم طريقة جلوس المتكونين وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكونين و توزيع الأدوات اللازمة عليهم و تنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية و فترات الراحة وفترات تناول الوجبات و أماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط و توكل لفرد أو لمجموعة أفراد لمتابعتها اليومية من اجل نجاح و تحقيق أهداف الدورة التكوينية.

ب/ تقييم عملية التكوين:

مرحلة تقييم التكوين هي المرحلة الأخيرة من مراحل التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة فعالية العملية التكوينية و رصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التكويني والارتقاء به، وتحسين خطة التكوين وتطويرها.

ب/1 تعريف تقييم التكوين:

يشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين فتحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها .

ويرى ارمسترونج Armsterong أن تقييم التكوين هو محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التكويني و لتحديد قيمة التكوين في ضوء تلك المعلومات.

ويعرف مايك ويلز Mike wills تقييم التكوين بأنه :سلسلة من الاختبارات و التقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوي الفرد و الإدارة .

ب/2 أسس و عناصر تقييم عملية تكوين الموظفين:

ب/2-1 أسس عملية التكوين:

لتقييم عملية تكوين الموظفين بطريقة سليمة و مهنية لابد من مراعاة مجموعة من الأسس، نذكر منها :

-أن يتم التقييم بشكل موضوعي.

-أن يعتمد التقييم على المنهج العلمي.

-أن يكون التقييم عملية مستمرة.

- أن يكون التقييم شاملاً.
- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق و محدد و قابل للقياس.
- إعادة النظر في برنامج التقييم من حين لآخر في ضوء التغيير التي تحدث في برامج التكوين.
- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

ب/2-2 عناصر عملية التكوين:

- أما بالنسبة لعناصر تقييم عملية التكوين، فهنا كعدة عناصر هي:
- البرنامج التكويني.
 - المتكون.
 - المكون.
 - القائمون على التكوين.
 - نتائج التكوين.

2-4 مشكلات ومعوقات التكوين:

- إذا كانت مهمة مسؤلي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات ، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها ومن بين هذه المشاكل:
- 1/ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو اخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
 - 2/ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
 - 3/ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى و بذلك تقل

أهميتها و أهمية الدور المنوط بها¹ .

14/ هناك اعتقاد من العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعتهم لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.

15/ عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس ، فالتكوين علم له منهجيته و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه ، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعوق دون تحقيق أهداف التكوين.

16/ عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.

17/ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي و لا يكون ممكناً.

18/ افتقار الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين².

¹ غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب الجزائر، دون سنة النشر ، ص78-77.

² عبد الفتاح بوخمم: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر، 2011 ، ص88 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين أثناء الخدمة هو الطريقة التي من خلالها يتزود الموظفون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم.

ويتميز التكوين أثناء الخدمة بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكونين و المشرفين والوسائل المساعدة والأساليب أو الظروف الفيزيائية أو غيرها.

الفصل الثالث:

الأداء

الوظيفي

تمهيد

1- ماهية الأداء الوظيفي.

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته.
- 2- محدداته و عناصره.
- 3- العوامل المؤثرة فيه.
- 4- تأثير ضغط العمل على الأداء.

2- تقييم الأداء.

- 1-2 مفهوم تقييم الأداء و أهميته.
- 2-2 خطوات تقييم الأداء و مجالات الاستفادة من نتائجه.
- 3-2 معايير تقييم الأداء.
- 4-2 طرق تقييم الأداء.
- 5-2 أخطاء و مقومات فاعلية تقييم الأداء .

خلاصة.

تمهيد:

الأداء في المفهوم الإداري هو عملية ترتبط بالمنتجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها و الأداء هو ما يميز الموظفين في المؤسسة بصفة عام و المؤسسة الجامعية بصفة خاصة من قدرات و إمكانيات و مهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى لإنجاز العمل فإنه يتطلب إيجاد طرق و وسائل جديدة لتكوين الموظفين أثناء الخدمة لرفع كفاءتهم و تحسين مستوى أدائهم و هذا نظراً لوجود اختلافات و فروق بين الأفراد و لهذا الفروق تأثير كبير على أداء الموظفين و استمراره فلا بد لنا من التعرف على الأداء الوظيفي من خلال التطرق إلى مفهومه و أهميته محددتين بذلك عناصره و العوامل المؤثرة فيه و من خلال ذلك نتعرف على تقييم الأداء و أهميته ضابطين معايير و طرقه و مناقشين الأخطاء الوارد حدوثها أثناء العملية.

1- ماهية تقييم الأداء و محدداته:

1- مفهوم الأداء لدى الموظفين و أهميته:

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

إن تسيير الموارد البشرية ذو أهمية في المؤسسات الحديثة بمختلف توجهاتها و تسيير الموارد ليس شيئاً مادياً أو علماً مضبوطاً و إنما هو عبارة عن بحر من المفاهيم و من أهم و اعقد مفاهيمه "الأداء الوظيفي" و قد حظي هذا المفهوم أو هاته العملية باهتمام الباحثين بمختلف تخصصاتهم نظراً لأهميته الكبير في جال الإدارة، حيث إنه يمكن المؤسسة من التنبؤ بنجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها المرجوة، و يعبر أيضاً عن مدى بلوغ الأهداف و انجاز المهام، و مفهوم عام اخلف في تحديد و ضبط تعريف ثابت له حيث ظهر له عدة تعريفات و من وجهة نظري المفهوم الأبسط له هو "المجهود المبذول من طرف العمال أو الموظفين لتحقيق الأهداف".

و يعرفه صلاح عبد الباقي بأنه "ملاحظة سلوك و تصرفات العاملين أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، و إمكانية نمو و تقدم الفرد في المستقبل و تحمل مسؤوليات اكبر".¹

أما أندرو سير يقول عن الأداء " :يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد و الجماعات والمنظمات...ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد و الجماعات والمنظمات،زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز و العقاب و التغيير و التطوير، ولإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة و لتصميم الوظائف".²

و يعرفه احمد صقر : "هو قيام العامل بالأنشطة و المهام التي يكون منها عمله و هذا يعين إن الفرد ملزم بمتطلبات العمل و ما يحتويه من الأنشطة لانجاز الأعمال المطلوبة منه

¹ صلاح عبد الباقي و آخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ص367.
² صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010، ص91.

لتحقيق الهدف المسطر".

فالأداء الوظيفي يقصد به الأداء الفردي " ويعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".¹

2-1 أهمية الأداء الوظيفي :

إن الأداء الوظيفي الجيد هو ما يضمن استمرارية المؤسسة أو المنظمة فكل مدير ناجح يضع على عاتقه الاهتمام بمرؤوسيه، لان نجاح منظمته مرهون بمدى فاعلية و أداء الموظفين، و هذا إن دل على شيء فهو يدل على أهمية الأداء الوظيفي في إدارة الأعمال الحديثة و يتجلى ذلك في قول العتيبي: "بعد وصول التنظيم إلى مرحلة الاستقرار يتطلب هذا الأخير الحفاظ على النجاح و الذي كان بفضل تحقيق كفاءة الأداء".²

و من هنا ترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، و هي مرحلة الظهور و البقاء و الاستقرار و مرحلة السمعة و الاعتزاز، و من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر نفعاً، إنما يتوقف على مستويات الأداء الوظيفي لها.³

2- محدداته و عناصره:

2-1 محددات الأداء:

بما أن الأداء الوظيفي هو الأثر الناتج لجهود الفرد أو العامل التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور(المهام).⁴

و حسب نموذج بورتر و لولار "S.camiron 1967" : سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد تحدده ثلاث عوامل رئيسية هي: الجهد المبذول ، القدرات و الخصائص الفردية، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

¹ أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص.50.

² عبد المطر العتيبي: تقييم الأداء الأمني بالبنوك التجارية، جامعة الرياض، 2002، ص.16-17.

³ جلال عبد الله محمد: أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، جامعة السليمانية المملكة السعودية، 2010، ص.87.

⁴ رابية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص.285.

الأداء = الجهد المبذول x قدرات الفرد x إدراك الفرد لدوره

1-1-2 الجهد المبذول: يشير إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد أو العامل

لأداء مهام وظيفته،¹ و يعرفه "N.Sillamy" بأنه: "هو عملية تحريك القوى الفردية للتغلب على الصعوبات التي يواجهها العامل، و الجهد المبذول ينتج متطلبات الأداء و من القوى العضلية و الذهنية و من دافعية الفرد، و هذا الجهد يمكن أن يكون حركي أو فكري".²

2-1-2 قدرات الفرد: و هي السمات المميزة لكل شخص فكل شخص يتمتع بصفات شخصية كسيرته المهنية، و أقدميته و مستواه التعليمي بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية كحياته الصحية و خصائصه الجسدية المتحكم بها من طرف العامل الجنسي، السن ، و هاته المتغيرات يمكن التنبؤ بها من خلال استمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياة الشخص.

3-1-2 إدراك الفرد لدوره الوظيفي: و يعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من

الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهمية في أدائه.³

و هو أيضا إدراك الشخص للأنشطة و الواجبات المتعلقة بها وظيفته أو عمله، و الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها هاته الأنشطة لتأدية دوره في المنظمة التي ينتمي إليها، فكلما كان إدراكه لدوره الوظيفي قويا زاد أدائه.

2-2 عناصر الأداء:

للأداء الوظيفي عناصر تعمل على تدعيمه داخل المنظمات و الإدارات نوجزها في

الآتي:

¹ قروق كريم: التكوين الإداري و تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، جامعة الجزائر 3 ، 2012-2013، ص116.

² N.Sillamy: la communication da l'entreprise, comment dire aux uns et aux autre,2007,P140.

³ جلال الدين: أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، جامعة السليمانية، 2008، ص74.

2-2-1 كفاية الموظف: و هي ما يمتلكه الموظف من معلومات و مهارات و قيم و التي تمثل الخصال الأساسية لإنتاج أداء فعال من الموظف للقيام بعمله.

2-2-2 إدراك متطلبات العمل: يعد الإلمام بالمسؤوليات و الأدوار المتطلبة لأداء الوظيفة ركنا أساسيا من أركان الأداء الفعال، فهو يعبر عن إدراك العامل للتوقعات المطلوبة منه دافعة إياه للعمل بأفضل ما يمكنه لتحقيق هاته المتطلبات.

2-2-3 سلوك العامل: هنالك سلوكان أساسيان تبرز من طرف العامل نحو وظيفته يجب علينا إدراكها وهي:

- **سلوك العامل نحو الأشياء المادية:** و تتضمن سلوكه نحو المعدات و التجهيزات المستخدمة في عمله، ومدى محافظته و حرصه عليها من حيث الاعتناء بها و صيانتها و تجنب إتلافها و مدى تفعيلها بأفضل شكل مما يضمن عائدا معتبرا منها.
- **سلوك العامل الاجتماعي:** و يكون ذلك بإدراك تعامله و احتكاكه بزملائه ، من خلال تعاونه و مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة و أيضا تعامله مع و رؤسائه و مرؤوسيه من خلال تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

2-2-4 بيئة التنظيم: و تتضمن العوامل الداخلية و الخارجية ، و يقصد بالعوامل

الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال لتنظيم و هيكله أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء كانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية أو قانونية¹، و تعتبر الحالة النفسية للعامل من أهم العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء فقد يكون العامل متحمسا أحيانا فيتقن عمله و يكون مستعدا للإبداع و إضفاء لمسته فيه و قد يكون في حالة لا تسمح له أن يؤدي حتى العمل المكلف به.

2-2-5 كمية العمل المنجز: وهو متوسط أداء العامل أي مقدار العمل أو مستوى الإنجاز الذي يحققها الفرد و مدى تطابقها مع المعايير النموذجية الكمية و النوعية و

¹ السباعي: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2007، ص45.

الوعاء الزمني اللازم لهذا الإنجاز في الظروف العادية، و يحتسب في هذا القيمة المضافة من العمل و التي يعبر عنها العامل باللمسات من الناحية الكمية أو النوعية.

6-2-2 المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين ¹.

7-2-2 فرص التقدم: وهو ما يفعله من تلقاء نفسه من الدخول البرامج التكوينية أو حضور الندوات و اللقاءات العلمية التي تساعده على التقدم و التحسن في إنجاز عمله أو الممارسة الميدانية بغية زيادة الكفاءة و الفاعلية.

3- العوامل المؤثرة فيه:

هنالك عدة عوامل المرتبطة بالأداء الوظيفي و المؤثرة عليه، فمنها ما هو خاضع لسيطرة الموظف و منها ما هو خارج عن سيطرته و يتعلق الأمر بالوظيفة التي يشغلها الفرد و الموقف الذي يعيش هو تنقسم إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية.

3-1 العوامل الداخلية:

3-1-1 الموظف: يعتبر أحد أهم العوامل المرتبطة بالأداء و المؤثرة عليه، بما يمتلكه من معرفة و قيم و دوافع و محفزات خاصة بإنجاز العمل.

3-1-2 الوظيفة: و تشمل الأنشطة و المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها أداء العمل، و ما تحتويه من تحديات و ما تقدمه من فرص، ما تسمح هذه التحديات و المعوقات للموظف من تطوير لأدائه و سيرته الذاتية من خلال التغذية العكسية.

3-1-3 الموقف: يشمل كل ما يتعلق بالبيئة التنظيمية و يتمثل أساسا في مناخ العمل، نظام الإشراف، و فرة المارد البشرية و المادية، الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.¹

¹أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، كلية فلسطين، 2008، ص34.

3-1-4 الهدف: إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها في

حدود مهام و الواجبات الموكلة له و القيام بها و بالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها.²

3-1-5 التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عاملا من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وتوفير

هذا العامل للعامل للعامل باستخدام مهارات وخيارات جديدة من خلال الجهود المبذوة عليها لتدريبها بشكل يكفل التطورات التكنولوجية السريعة إذن من أجل إحداث التقدم التكنولوجي لابد من متابعة تغيرات البيئة التي تستلزم إعادة في تركيبة المهارات والمعارف عن طريق التكوين.

3-2 العوامل الخارجية:

و تتكون من مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي:

3-2-1 البيئة الاجتماعية و الثقافية:

- العادات و التقاليد الموروثة.

- العرف و الدين.

- المستوى التعليمي و مدى تقدير الأفراد التعليم و رغبتهم في الحصول عليه.

3-2-2 البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين و التشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية و نوعيتها.

3-2-3 البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر ، موجه).

- الاستقرار الاقتصادي.

¹ ماجد الميع السهلي: الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على مجلس الشورى السعودي)، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة السعودية، 2007، ص46.

² جلال عبد الله محمد: أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، جامعة السليمانية، 2010، ص85.

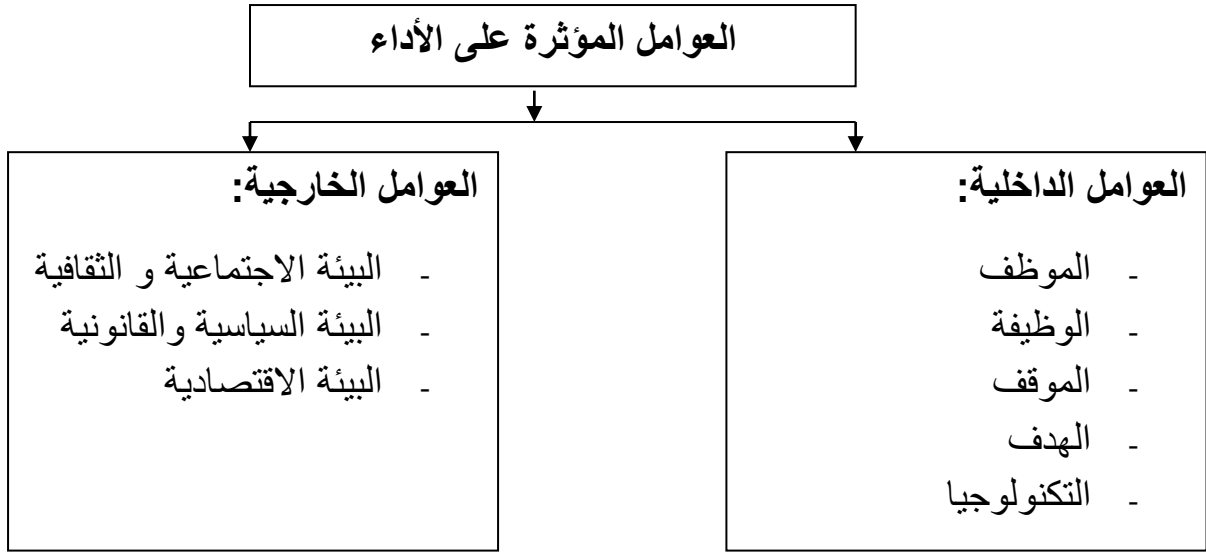
- النظام البنكي و مدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

و هناك بعض العوامل المؤثرة في مستوى الأداء و هي خارجة عن سيطرة الفرد، و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تأخذ كأذار إلا أنه يجب أخذها بعين الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل و من أكرها شيوعا:

- تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
 - عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات.
 - نقص التعاون مع الآخرين.
 - العوامل الفنية كالعوامل التكنولوجية في آلات ومعدات و وسائل الاتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب إن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.
 - نمط الإشراف و الإضاءة و الحرارة و الضوضاء و تركيب الآلات.
- حتى الحظ أو الصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء، و هو مالا يمكن التحكم به، و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه¹.

¹ راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، 1999-2000، ص210.

الشكل رقم (02): يبين العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.



4-تأثير ضغط العمل على الأداء الوظيفي:

تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي، ويثير فيه الحيوية والنشاط، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه. وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين هما:

1-4 نموذج "Yerks Dadson":

وبموجب هذا النموذج فانه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فان ذلك لا ينشطه، ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة، فانه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لان جزء من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

2-4 نموذج "Megline":

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي challenge حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. ويفترض النموذج انه حيثما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فانه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير ببعض الاهتمام بتحسين الأداء. ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فان التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.¹

2-تقييم الأداء:

1- مفهوم تقييم الأداء و أهميته:

1-1 مفهوم تقييم الأداء:

لقد تباينت و تعددت التسميات بشأن موضوع تقييم الأداء العمال، فمن المهتمين من يشير إلى هذا بتسمية تقويم الأداء، و منهم من يعبر عنه بالقول قياس توازن الأداء، ومنهم من يقول ببساطة قياس الأداء و منهم أيضا من يطلق على هذا التسمية قياس كفاية الأداء، هذا من جهة. من جهة ثانية هناك تعريفات عديدة لتقييم الأداء العمال مختلفة في الصياغة لكن متشابهة في المعنى² نذكر أن البعض يراه بأنه " قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعداداه للتقدم" و يراه البعض الآخر بأنه " عبارة عن عملية الحكم التي تنتهي بتقييم إسهامات الفرد أو المجموعة للمنظمة". ويعرفه آخرون بأنه " عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد في وظيفته و تقييم قدراته و إمكانياته للتقدم".

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 399-405.

² د. خضير، كاسم حمود و د. ياسين، كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية. ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، 2007، ص 149.

و يرى آخرون بأنه " عملية منظمة وشاملة تهدف إلى مقارنة حجم ومستوى ما تم انجازه من عمل في فترة زمنية معينة مع حجم و مستوى العمل المراد انجازه في نفس الفترة في ضوء معدلات أداء موضوعة."

فبالرغم من اختلاف الصياغة ، إلا أن تقييم الأداء معناه " من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونه وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين و الحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات و مهارات الأفراد العاملين من ناحية، و طبيعة الأداء و معايير قياسه من ناحية أخرى."1

بحيث يرى عمرو غنيم و علي الشرقاوي بأنه " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة الحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز أعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية و كذلك الحكم على سلوكاته و تصرفاته أثناء العمل و عمل لزملائه و مرؤوسيه."2

يرى رايموند و زملائه بأنه هو " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي يمارسها العاملون و المخرجات التي يحققونها تتطلب مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها."2

2-1 أهمية تقييم الأداء:

نجد أن كل المنظمات تقريبا تولي أهمية قصوى لعملية تقييم أداء الموظفين فمن خلالها يمكن للمنظمة تحقيق ما يلي:3

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق و الثبات .

¹ عمرو، غنيم و علي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال: الأسس و الأصول مدخل تحليلي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002، ص 649.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، 2004، ص 256

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث عمان، 2002، ص103.

- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة .
- يتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.
- يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال .
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟ هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.¹

2- خطوات تقييم الأداء و مجالات الاستفادة من نتائجه:

1-2 خطوات تقييم الأداء:

- لا بد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت. ويمكن تحديد خطواته كالآتي:²
- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه.
- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج هذه عن:

¹ نعيمة فضيل: أهمية تقييم الأداء في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية الجزائر، 2005، ص39.

² محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ص188/189.

- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغير ذلك.
- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها الموظف أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها موظف استعلامات، أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسئول ما وما إلى ذلك من وحدات العمل.
- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة للربح، أو تخفيض التكاليف، أو مستوى رضا العامل أو المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك أيضا الزملاء وتقييم المرؤوسين.
- تقييم الأداء بالطرق المناسبة سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو الشفوية أو الكتابية.
- المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها.
- إطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنافي أي خروج عن المعايير المحددة.

2-2 مجالات الاستفادة من نتائج تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات في حال وجودها، فعملية تقييم الأداء ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة ناجعة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب والنقائص فضلا على أنها أداة تشخيصية ومرجعية لتطوير وتنمية الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وتظهر إسهامات عملية تقييم أداء العمال من خلال اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمجالات التالية:¹

¹ د. مهدي، حسن زويلف: إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية. دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان، 1933، ص 292/291.

1-2-2 الترقية: فقد أصبح مألوفاً في الوقت الراهن أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، فتقييم أداء العمال المستمر يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الشاغرة والتي تكون في درجة أعلى من الوظيفة التي كان يحتلها سابقاً قبل الترقية، فهذا التقييم هو بمثابة مقياس موضوعي للكشف عن مؤهلات الفرد وقدراته وكذا إمكاناته في شغل منصب أعلى من عمله الحالي.

2-2-2 التعيين والنقل: تعتبر نتائج الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد المناسب وتعيينه في المكان المناسب الذي يتلاءم ويتناسب مع كفاءته وقدراته هذا من جهة، كما أنه يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

3-2-2 الانضباط: فالفرد في العمل الذي تشير تقارير تقييم الأداء المستمرة في المكان والزمان على أنه عديم الكفاءة، وأن سلوكه غير حسن ولا فائدة في إصلاحه وتحسين أدائه، يصبح من الضروري إبعاده عن العمل لأنه سيصبح لا محالة عبئاً قليلاً على العمل، فلهذا وذاك يعتبر تقييم الأداء عاملاً هاماً من معايير الانضباط والموضوعية.

4-2-2 الكشف عن الاحتياجات التدريبية: لقد أصبح تقييم العمال أداءً وما يتم التوصل إليه من نتائج بانتهاجه في نطاق العمل، أداة أساسية وفعالة وهامة في تحديد استراتيجية التدريب لأنه يعطي فكرة واضحة ومفصلة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج، هذا من شأنه أن يوضح الصورة للجهة الوصية على التدريب ويساعدها في تحديد سياساتها التدريبية لمعالجة نقاط الضعف والتي يتم اكتشافها من خلال تقييم الأداء.

5-2-2 تحديد نظام المكافآت ومنح العلاوات: فتقييم الأداء من شأنه أيضاً من خلال النتائج المتوصل إليها في إطاره-المساعدة في تحديد مستويات كفاءة العمال، حيث يتم تحديد من يستحق علاوة أو مكافأة تشجيعية لأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز في نطاق العمل.

3- معايير تقييم الأداء :

حتى يكونا لمعيار (المقياس) دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:

3-1 الصدق: ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة و ذات صلة بإنتاجية و أداء الفرد أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل، ويتحدد صدق المقياس إذا قاس الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة و المتعلقة بفاعلية الأداء.

3-2 الثبات: ويقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم لأدائه من طرف أكثر من مقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

3-3 الفعالية بثقافة المنظمة: إن الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين و الترقية و المكافآت تفقد نظام تقييم الأداء فعاليته.¹

3-4 التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة، بين أداء الأفراد و القدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما نتوقف على صدق المقياس أيضا وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد و كفاءاتهم.²

6-5 التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات و توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منه هو كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.³

3-6 سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.⁴

¹ الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة، 2006، ص 58 .

² جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص413 .

³ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية بيروت، 1983، ص361، 360.

⁴ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص389 .

4 طرق تقييم الأداء:

1-4 طرق تقييم الأداء :

كانت الطريقة المتبعة في تقييم الأداء في الماضي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العمل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه كقدرته على أداء العمل، المواظبة، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، وقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم، وفيما يلي نستعرض بالتفاصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

1-1-4 الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

1-1-1-4 طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص : وترتكز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات مثل التعاون مع المرؤوسين والرؤساء والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العامل، والمبادأة والالتزام ، وتحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات وغيرها من الصفات، ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتمد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد، ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة إلا أنه يعاب عليها افتقارها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي".¹

2-1-1-4 طريقة التوزيع الإجباري : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية، أو منخفضة بمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد

1 فاروق عبده فليه محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط2000، ص 272.

بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution ،ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة كبيرة .

40% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد تتوفر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 10% بدرجة امتياز، 20% بدرجة جيد، 40% مقبول، 20% ضعيف، 10% ضعيف جدا

"ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين."1

3-1-1-4 طريقة الترتيب العام : وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس مثل : ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز، ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل، كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا تتوفر أسس واضحة لبيان ما إذا كان أفضل فرد في واحد المجموعات، متساويا لأفضل فرد في المجموعة الأخرى، أو أحسن أو أضعف منه."2

1 صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 387.
2 فاروق عبده فليبه محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2000، ص272.

4-1-1-4 طريقة المقارنة بين العاملين : وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

"وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى، وهذه الطريقة لا تخدم أغراض أخرى، مثل: أغراض الترقية، النقل والتدريب، وهذا لعدم توفر أسس المقارنة، وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسة الاختيار والتعيين."¹

ويلاحظ على الطرق السابقة، الحكم المطلق فيها للمقيم، وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن هذه الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي:

- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: قد يميل المقيم إلى التشديد أو التساهل في التقييم وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على علاوة أو ترقية أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد.
- التحيز الشخصي للمقيم، بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف التنظيم.
- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل.

- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه وكذا الحد من قدرات العامل الناضج، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- إن الطريقة التقليدية تفرض وجود مجموعة من الصفات المحددة، والتي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية و النفسية المطلوبة لكل منها".¹

2-1-4 الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل علماء الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها، ومن الطرق نذكر:

1-2-1-4 طريقة الاختيار الإجباري Force chois: وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات الني تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات عادة ما تكون عبارات ثنائية، تعبر عن نواحي ايجابية أو سلبية، توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها ما يلي:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، علما أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدرتهم بمعرفة الرئيس".¹

1 المرجع نفسه، ص: 273-274 .

4-2-1-2 طريقة الأحداث الحرجة Critique incidents: وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد، قد يكون بعضها إيجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.²

"الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويلاحظ ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم".³

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء أدائهم العمل، بعد ذلك ترتيب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان كل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية والاعتمادية.

"ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد كما تنفادي هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة، حيث يقتضي هذا البرنامج تسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف".⁴

4-2-1-3 طريقة التقييم المشتركة: التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه، وتتميز هذه الطريقة بـ:
-اشترك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.

1المرجع نفسه، ص 274.

2المرجع نفسه، ص 277.

3المرجع نفسه، ص 278.

4 المرجع نفسه ، ص 276.

-اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد صفات موضوع التقييم.

-تعرف كل مشترك على نتائج التقييم والإفادة منها.

- رقابة المشتركين على نتائج عملية التقييم والأعراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

4-2-1-4 طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث تتم جميع الطرق

السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف و الواجبات التي سيقوم المرؤوسون بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة".¹

"ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال المقيم ما يلي:

المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام الأساسية و مجالات مسؤولية الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

-يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع و تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

- تركز عملية التقييم على الانجازات المحققة، لا على السمات والمميزات الشخصية، ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف المهنية والإشرافية والإدارية فالنسبة لهذه الوظائف

يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة والتوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل".¹

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها.

- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

- الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل جهد لتحقيق هذه الأهداف.

4-1-2-5 النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:

- التقييم الاقتصادي للأداء.

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء.

- تقييم القيم المتعارضة.

ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات و المؤثرات البيئية، فأنا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحساب.

4-1-2-6 النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند إلى التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة وعدم قدرة التنظيم على تحديد جميع الأهداف الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية والإدراكية على عملية التقييم.²

4-1-2-7 طريقة التقييم الذاتي : وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء

الخاص به في نموذج المعيار، مما يجعله قد يقدم اقتراحات كتعديل وصف وظيفته، التدريب، التكوين، الذي يحتاج إليه حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم، وقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات، خاصة حينما يكون

1 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2006 ، ص435.

2 فاروق عبه فلية ،مرجع سابق ، ص 276.

نظام شامل للتقييم، أي الاعتماد على طرق أخرى و توفير درجة الثقة بين الإدارة والعمالين في ظل مناخ تنظيمي جيد.¹

5- أخطاء و مقومات فاعلية تقييم الأداء 2:

تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لعوامل شخصية مؤثرة سلباً على نتائج التقييم، ولذلك فإن أهم خطوة كما رأينا في عملية تحديد المعايير وفي معظم الطرق، التي سبق التطرق إليها وبصورة خاصة الطرق الحديثة، كان التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ومع ذلك يمكن القول أن هناك بعض الأعمال التي يصعب فيها تحديد الموضوعية وبدرجة كبيرة، ولذلك فإننا نتوقع عند تطبيق هذه المعايير، وعند تنفيذ عملية التقييم أن لا تكون هذه العملية مثالية ومتكاملة، فلا بد أن تحصل أخطاء في عملية التطبيق.

من هذه الأخطاء ما يلي:

1-5 الأخطاء الناجمة عن عملية التساهل أو التشدد:

لكل مقيم اتجاهه الخاص في التقييم، إذ أن بعض المقيمين يضعون للأفراد العاملين درجات غالباً من نفس المقياس والبعض الآخر يضعون درجات واطئة، فالنوع الأول من التقييمات يشير إلى التساهل السلبي، حيث النوع الأول يضع تقديرات لأداء الأفراد أكثر مما يستحقوا، في حين أن الثاني يضع التقديرات أقل مما يستحقوا.

إن مشكلة التساهل أو التشدد لا تظهر إن كان هناك مقيم واحد لكافة الأقسام في المنظمة، لكن المشكلة تكون واضحة، نظراً لوجود أكثر من مقيم لاسيما عندما يأخذ المشرف المباشر مسؤولية التقييم.

1 المرجع نفسه ، ص 277.
2 سهيلة محمود عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط2 ، 2006 ، ص168.

2-5 الأخطاء الناجمة عن التأثيرات الشخصية (تأثير الهالة):

يقصد بتأثير الهالة أو التأثيرات الشخصية الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين، أي أن المقيم يأخذ بهذه الصفة فقط.

بحيث تكون أكثر تأثيرا في نتيجة التقييم على غيرها من الصفات، فمثلا إذا كان الفرد العامل يبذل جهدا كبيرا ويطيع رئيسه في كل ما يقول ويطلب منه فمن المحتمل أن يقيم من قبل الرئيس على كافة الصفات الأخرى بشكل إيجابي.

لمعالجة هذه الأخطاء من الممكن الطلب من المقيم أن يقيم جميع الأفراد على كل فقرة أو صفة مرة واحدة قبل الانتقال إلى الفقرة التالية.

3-5 أخطاء التشابه:

في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدواني فإنه ينظر للآخرين بأنهم مثله، هذه الأخطاء أيضا لا تظهر بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه في التقييم.

4-5 انخفاض دافعية المقيم:

في الواقع العملي ليس أمام المقيم أية ضوابط تحدده في توجيهاته حول عملية التقييم، حيث أن المقيم غالبا ما يخضع لمشاعره الذاتية فقط، والتي تقوده إلى تقييم الأفراد العاملين، فشعوره بأن نتيجة التقييم سوف تؤثر سلبا أو إيجابا على الأفراد يؤدي به ويقوده إلى أن التقييم شكل غير حقيقي أو لا يعكس الواقع العملي للأفراد العاملين، حيث أنه من المعروف بأن نتائج التقييم تنعكس في ثلاثة أمور مهمة لدى الأفراد، هي المكافأة أو العقوبة أو الترقية ومن الممكن أن لا يعطي المقيم التقييم الصحيح نظرا لعدم وجود دوافع لديه سواء إيجابية لمكافأته حول تقييماته أو سلبية بعقوبات توضع مسبقا من قبل الإدارة، ويتحدد على ضوءها التقييم.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق للأداء الوظيفي من خلال بيان ماهية الأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، وأهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعايير ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لا بد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لا بد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، وفي نهاية هذا الفصل تم التطرق إلى دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تبين أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1 /مجالات الدراسة

2 /المنهج المستخدم في الدراسة

3 /مجتمع وعينة الدراسة

4 /أدوات جمع البيانات

5 /أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

إن الدراسة السوسولوجية المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه الديموغرافية والوظيفية، بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

1 - 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 تجري فيها الدراسة¹، أما المجال البشري فيعني جملة الأفراد المكونة لمجتمع البحث، في حين يشير المجال الزمني إلى الوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة والفترة الزمنية التي استغرقها البحث ، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود الزمنية والقيود التي تعرقل مختلف مراحل البحث.

1-1 المجال المكاني للدراسة:

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الجامعية زيان عاشور – بالجلفة - وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث افتتحت سنة 1990معهد وطني للتعليم العالي للإلكترونيك وفي سنة 2000 تم ترقيته إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000 -197 المؤرخ في 25 جويلية 2000 المتعلق بإنشاء المركز الجامعي بالجلفة وفي 2009 كانت سنة ارتقاء المركز الجامعي إلى جامعة تحت اسم جامعة زيان عاشور بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-09 والمؤرخ في 04 جانفي 2009².

¹ محمد شفيق : البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 ، ص 211 .

² تعريف المؤسسة الجامعية على أنها " :تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها "، أنظر :الموقع الإلكتروني : alhadidi.files.wordpress.com.

جدول رقم (01) يوضح توزيع الطلبة على الكليات

عدد الطلبة	ميادين التكوين	الكليات
4952	علوم وتكنولوجيا	كلية العلوم و التكنولوجيا
	علوم المادة	
	رياضيات وإعلام آلي	
2232	علوم الطبيعة و الحياة	كلية علوم الطبيعة والحياة
	علوم الأرض	
3073	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
3718	العلوم الاجتماعية و الإنسانية	كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
4688	أدب و لغات أجنبية	كلية الآداب واللغات و الفنون
	لغة و أدب عربي	
	فنون	
3058	الحقوق و العلوم السياسية	كلية الحقوق و العلوم السياسية
1421	علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	كلية علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
23142	المجموع الإجمالي للطلبة	

المصدر: مصلحة البيداغوجيا، جامعة زيان عاشور – الجلفة - 2014

هذا العدد من الطلبة يشرف على تأطيره ما يقارب 811 أستاذ دائم موظف ، و الجدول التالي (02) يوضح عدد الأساتذة المؤطرين حسب الرتبة العلمية.

الرتبة	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر - أ	أستاذ محاضر - ب	أستاذ مساعد - أ	أستاذ مساعد - ب	المجموع
العدد	19	107	131	518	116	891

المصدر: مصلحة البيداغوجيا، جامعة زيان عاشور – الجلفة - 2014

2-1 المجال الزمني للدراسة:

يمكن إيجاز مراحل إنجاز هذه الدراسة وفقا للمجال الزمني على النحو التالي:

-اختيار وصياغة موضوع هذه الدراسة في أواخر شهر مارس وبداية شهر افريل 2016 ، وذلك بعد استشارة ومناقشة العديد من الأساتذة ذوي التجربة والاختصاص بالإضافة إلى البحث والإطلاع على المصادر والمراجع الضرورية لهذه الدراسة، حيث تم جمع العديد من الكتب والمجلات والأطروحات ذات الصلة بالموضوع ومتابعتها باستمرار.

وبعد أن تمت الموافقة على موضوع الدراسة من طرف المجلس العلمي للكلية بداية الموسم الجامعي 2016 تم الانطلاق في الجانب النظري للدراسة وقد استمرت مدة هذا الجانب مدة طويلة إلى غاية أواخر شهر جانفي 2016، حيث تم عرض الفصول النظرية على الأستاذ المشرف الذي سجل و قدم مجموعة من الملاحظات التوجيهية ، التقويمية، و التصحيحية.

وفي هذه الفترة تمت العودة إلى إعادة صياغة إشكالية الدراسة بالشكل الراهن وفقا للملاحظات المقدمة من طرف المشرف.

- الانتقال إلى الإعداد لمرحلة الدراسة الميدانية وذلك مع بداية شهر فيفري، وتضمن هذا الإعداد تصميم أدوات البحث وذلك بعد وضع تصور مبدئي للأدوات العلمية الواجب الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

- في بداية شهر أفريل تم تقديم استمارة الاستبيان للأستاذ المشرف وتم استرجاعها بعد التصحيح، وفي النصف الثاني من شهر افريل 2016 تم توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث عن طريق المسح الشامل وفي 20/03/2016 تم البدء في تفرغ البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة .ثم سحبت نسخة أولية وعرضها على المشرف لتقديم رأيه وتوجيهاته وملاحظاته الضرورية.

3-1 المجال البشري للدراسة:

يشير المجال البشري إلى مجموع الأفراد الموظفين بجامعة زيان عاشور بالجلفة ، والجدول التالي يبين مجموع الموظفين الدائمين بالمؤسسة مصنفيين حسب رتبهم الإدارية.

جدول رقم : (03) المجال البشري للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجنس	الرتبة	ذكور	إناث	المجموع
متصرف رئيسي		4	1	5
متصرف		41	18	59
مهندس رئيسي		2	0	2
مهندس دولة		22	14	36
طبيب عام		0	1	1
مقتصد جامعي		4	1	5
ملحق إداري رئيسي		12	7	19
ملحق إدارة		16	6	22
ممرض مؤهل		0	1	1
عون إدارة رئيسي		11	2	13
مساعد بالمكتبات		10	1	11
ملحق مكتبة		10	5	15
تقني سامي		42	15	57
محاسب إداري رئيسي		8	1	9
محاسب إداري		9	3	12
تقني		13	9	22
كاتبة مديرية رئيسي		0	2	2
كاتب مدير		3	15	18
عون إداري		8	2	10
عون تقني		4	2	6
عون حفظ البيانات		25	27	52
مساعد محاسب		3	0	3
عون مكتب		3	0	3
المجموع		250	133	383

المصدر: مصلحة المستخدمين بجامعة زيان عاشور - الجلفة - 2015/2014

2 - المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث هو "الطريق الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة¹ " 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 "2.

ونظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف التعرف على التكوين أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية ودوره في تحسين أداء الموظفين، وذلك بمعرفة آراء وردود أفعال المستفيدين من هذه العملية التكوينية من خلال الكشف عن واقع هذه البرامج التكوينية التي تم تنظيمها داخل المؤسسة أو خارجها ، وتقدير مدى استفادة هؤلاء الموظفين منها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا.

فالمنهج الوصفي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."3

3 -مجتمع وعينة الدراسة:

3-1 حجم مجتمع الدراسة وكيفية الاختيار:

تناولت هذه الدراسة التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وتم أخذ جامعة زيان عاشور بالجلفة نموذجًا لذلك ، وبعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية ، حيث تم التعامل مع نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين، أين تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهداف هذه الدراسة ، وتم تزويدنا بالإحصائيات اللازمة التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، وحسب

1 بلقاسم سلاطونية، حسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط ، 2004 ، ص35.
2 محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987 ، ص77.
3 عمار الطيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص 228 .

مصلحة المستخدمين لهذه المؤسسة يقدر مجموع الموظفين الدائمين ب: 383 موظف إداري حسب الإحصائيات السابقة .

وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا أثناء الخدمة يقدر ب : 41 موظف، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الدائمين بالجامعة الذين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة سواء داخل المؤسسة أو خارجها و المقدر عددهم ب: 41 موظفا .

و بما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، فإن هذه الدراسة ستعتمد على المسح الشامل لمجتمع البحث وقد تم استلام القائمة الاسمية لهؤلاء الموظفين (مجتمع البحث) حتى يتسنى لنا مقابلة وتوزيع أداة جمع المعلومات (الاستبيان) على هذه الفئة.

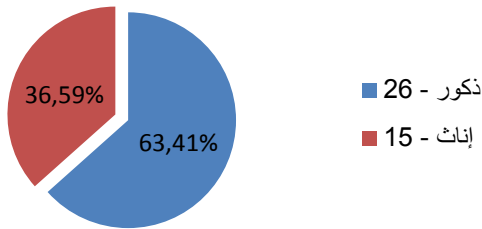
2-3 خصائص مجتمع الدراسة:

أ - من حيث الجنس:

جدول رقم 04 : توزيع المبحوثين وفق الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	26	63.41 %
إناث	15	36.59 %
المجموع	41	100 %

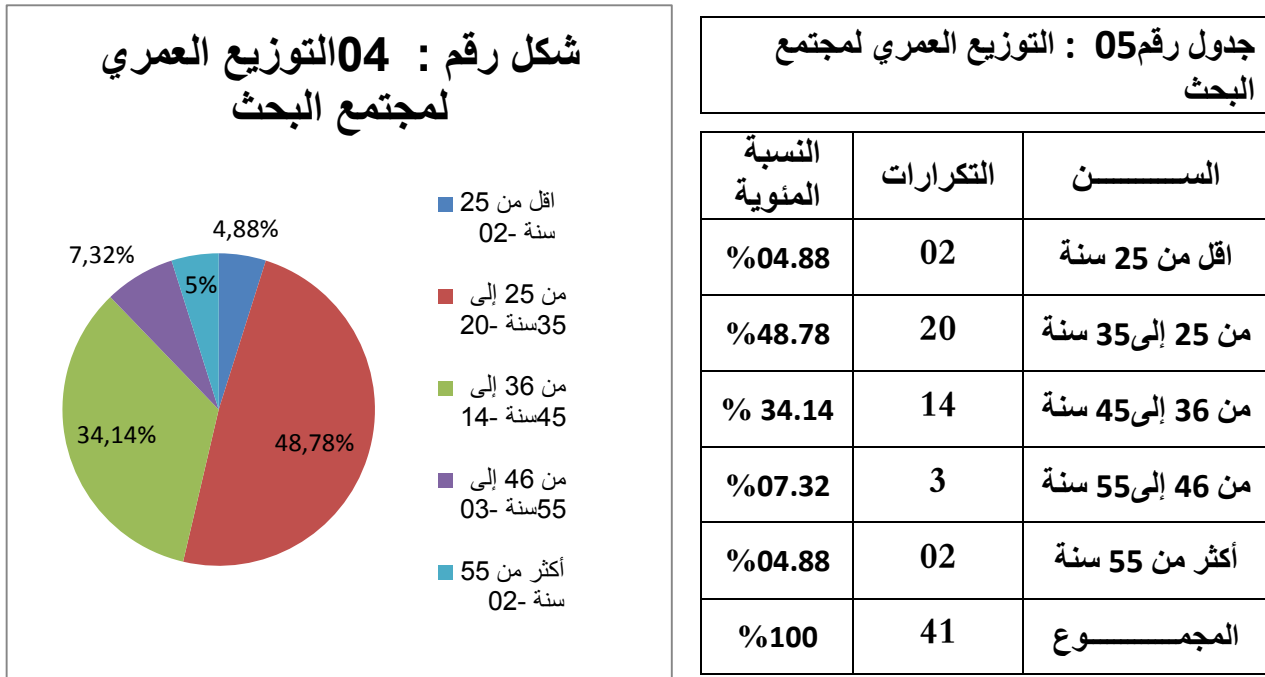
شكل رقم 03 توزيع المبحوثين وفق الجنس



تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس؛ و من خلال الجدول رقم 07 يتضح بأن نسبة الذكور الذين استفادوا من الدورات التكوينية أثناء الخدمة تقدر ب : 63.41 % بينما تقدر نسبة الإناث اللواتي تلقينا دورات تكوينية من إجمالي مجتمع البحث ب: 36.59 % وبمقارنة هاتين النسبتين نجد أن نسبة الذكور تقارب ضعف نسبة الإناث ،

وحسب بعض المقابلات غير مقننة مع بعض المبحوثين فإن هذا الفارق يعود إلى امتناع بعض الموظفين عن المشاركة في الدورات التكوينية التي تبرمج وتنظم خارج المؤسسة وخاصة خارج الوطن ولوجود مبررات اجتماعية و عائلية وخاصة، ويمكن لهذه النتيجة أن يكون لها تأثير على باقي متغيرات الدراسة.

ب- من حيث السن:



جدول رقم 05 : التوزيع العمري لمجتمع البحث

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	4.88%
من 25 إلى 35 سنة	20	48.78%
من 36 إلى 45 سنة	14	34.14%
من 46 إلى 55 سنة	3	7.32%
أكثر من 55 سنة	02	4.88%
المجموع	41	100%

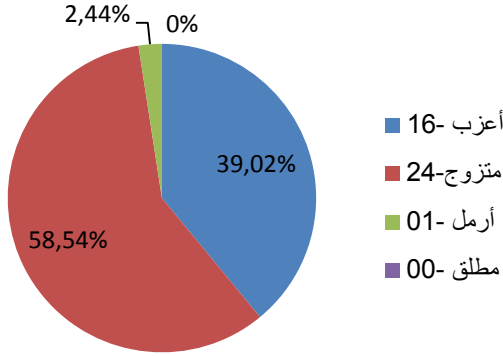
من خلال الجدول رقم 08 يظهر جليا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 45 سنة ، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 87.80 % من إجمالي المبحوثين الذين شاركوا في دورات تكوينية أثناء الخدمة، هذا يعني أن هذه الفئة هي الفئة المتوقعة أنها تميل إلى تحسين معارفها و مهاراتها عن طريق آلية التكوين، وتعود هذه النسبة العالية بالدرجة الأولى إلى أن المؤسسة حديثة النشأة حيث لا يتعدى عمرها (16 سنة) تاريخ الإنشاء 2001 .

ج- من حيث الحالة العائلية:

جدول رقم 06 : توزيع المبحوثين وفق الحالة العائلية

النسبة المئوية(%)	التكرارات	الحالة العائلية
39.02 %	16	أعزب
58.54 %	24	متزوج
02.44 %	01	أرمل
00 %	00	مطلق
100 %	41	المجموع

رقم 05: توزيع المبحوثين وفق الحالة العائلية



تشير نتائج الجدول رقم 09 أن أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث هم أفراد متزوجين بنسبة 58.54 % تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة، ويلاحظ أن هذه النسبة يمكن أن تساهم إلى حد معين في تحسين أداء المؤسسة و استقرارها بشكل غير مباشر ، وذلك باعتبار أن فئة المبحوثين المتزوجين يكونوا أكثر استقرار من الناحية النفسية مقارنة مع الفئات الأخرى من جهة، ومن جهة ثانية تلقي هذه الفئة لدورات تكوينية يساهم في الاستقرار المهني للموظف وذلك عن طريق الترقية وبالتالي زيادة الأجر ومنه المساعدة في تغطية متطلبات الحياة الزوجية بارتياح، مما يدفع هذه الفئة لتحسين أدائها وتسعى لتسجيل مشاركتها في كل الدورات التكوينية المبرمجة قصد تحقيق مختلف الأهداف الشخصية والمهنية لهم، وفي المقابل كانت نسبة العزاب 39.02 % وتفسر هذه النتيجة بأن أقل من نصف مجتمع البحث شباب جامعي وأعزب وحديثي العهد بالتوظيف ، كما سيتضح فيما بعد في سنوات الاقضية، ويمكن لهذه النسبة من العزاب الذين تلقوا دورات تكوينية أن يكونوا أكثر فاعلية وكفاءة بسبب قلة التزاماتهم العائلية وبالتالي تسخير أنفسهم ووقتهم لخدمة المؤسسة ، خاصة وأنهم في بداية المشوار المهني وهذا مؤشر إيجابي لمستقبل

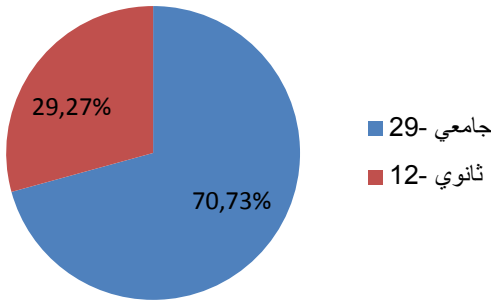
المؤسسة إذا استطاعت توجيهه في الاتجاه الصحيح والمناسب، أما فيما يتعلق بفئة الأراذل والمطلقين فكانت النسبة ضعيفة جدا .

د- من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم 07 : توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي

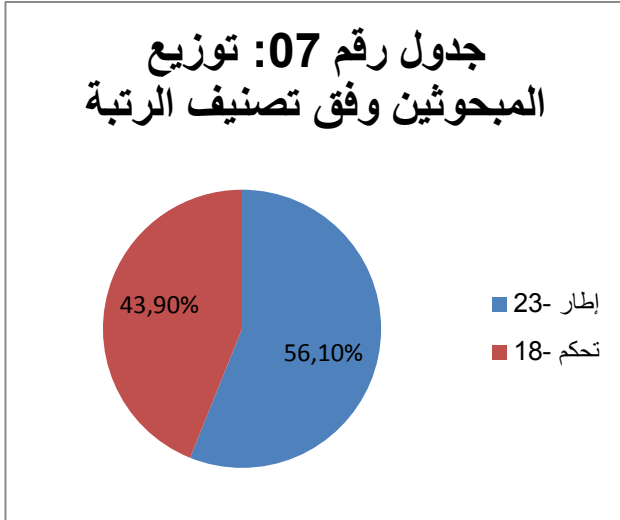
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية(%)
جامعي	29	70.73 %
ثانوي	12	29.27 %
المجموع	41	100 %

الشكل رقم 06: توزيع المبحوثين وفق المستوى التعليمي



تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 10 أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستوى جامعي 70.73 % بينما قدرت نسبة الثانويين بـ 29.27 % ويلاحظ على هذه النتائج والمتعلقة بالمستوى التعليمي أن أكثر من نصف المبحوثين جامعيين تلقوا دورات تكوينية أثناء الخدمة مقارنة بفئة الثانويين الذين يمثلون ما يقارب الثلث من إجمالي المبحوثين . إن التفسير الذي يمكننا أن نفسر به هذا الفرق في النسب هو حداثة المؤسسة محل الدراسة، و عمليات التوظيف فيها تخضع للقوانين الجديدة للوظيفة العمومية، التي غيرت من توصيف أغلب الوظائف خاصة من نتحسين أداء مهامهم ومنه تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها ناحية المؤهل العلمي المطلوب لشاغل الوظيفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكهم وبالتالي تحسين أداء مهامهم ومنه تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

هـ - من حيث تصنيف الرتبة داخل المؤسسة:

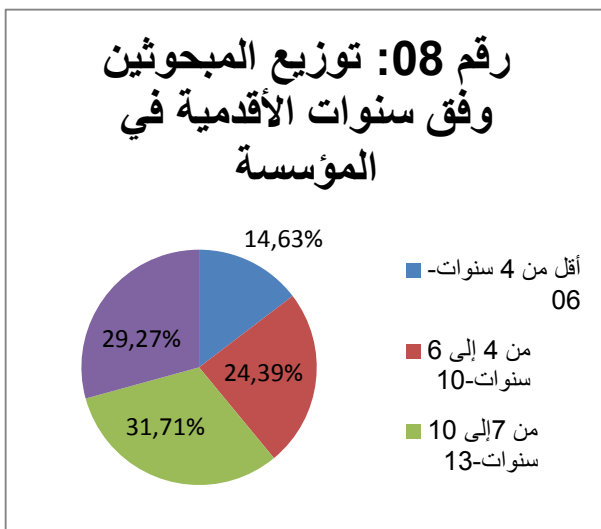


جدول رقم 08: توزيع المبحوثين وفق تصنيف الرتبة

تصنيف الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
إطار	23	56.10 %
تحكم	18	43.90 %
المجموع	41	100 %

تشير نتائج الجدول رقم 11 والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق تصنيف رتبهم الإدارية داخل المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تصنف رتبهم مع موظفي التصميم يمثلون الأغلبية بنسبة 56.10 %، أما النسبة الثانية و المقدر بـ 43.90 % فهي تمثل فئة المبحوثين الذين شاركوا في دورات تكوينية ومصنفون مع موظفي التطبيق (التحكيم سابقاً).

و - من حيث سنوات الأقدمية في المؤسسة:



جدول رقم 09: توزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في المؤسسة

عدد سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 4 سنوات	06	14.63 %
من 4 إلى 6 سنوات	10	24.39 %
من 7 إلى 10 سنوات	13	31.71 %
أكثر من 10 سنوات	12	29.27 %
المجموع	41	100 %

تشير نتائج الجدول رقم 12 والمتعلقة بتوزيع أفراد مجتمع البحث حسب عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة إلى أن فئة المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 7 إلى 10 سنوات يمثلون نسبة تقدر بـ 31.71 % من إجمالي مجتمع البحث الذين شاركوا في دورات تكوينية ، ويلبها فئة المبحوثين الذين لهم أقدمية من 4 إلى 6 سنوات كما تعتبر الفئة التي لها خبرة تفوق 10 سنوات تحوز نسبة معتبرة وهي الفئة التي افتتحت بها المؤسسة منذ إنشائها مما يدل على الاهتمام والتشجيع أما فئة المبحوثين الذين لديهم أقدمية ما بين 1 سنة و 4 سنوات فهذه الفئة الأقل تكويناً .

4 - أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع و ميدان الدراسة¹ ، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الأدوات المنهجية التالية:

4-1 المقابلة : تحتل المقابلة مركزاً هاماً في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالاً و انتشاراً في الدراسات الامبريقية، وذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته، وتقوم على (حوار أو حديث لفظي) شفهي (بين الباحث و المبحوث).²

حيث تم الاعتماد على الحوارات الشفهية مع بعض المبحوثين حول موضوع التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية من اجل التعرف عن قرب على ردود أفعال الموظفين وسلوكهم ومعاملاتهم وكيفية أداء مهامهم بعد عملية التكوين ، تمت هذه المقابلات بطريقة فردية وأحياناً في شكل مناقشات جماعية مع عدد من

¹ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 81 .

² فضيل دليو : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ، قسنطينة، 1999 ، ص 190-191.

الموظفين ، وقد حاولت أن تكون هذه المقابلات ذات طابع عفوي وغير مقننة و ليست رسمية.

3-4 الاستبيان : تعد استمارة الاستبيان 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 ثانية¹.

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وقبل ضبطها بصفة نهائية تم القيام في بداية الأمر بتصميم استمارة بحث تجريبية وتوزيعها على عينة عشوائية تقدر ب (10%) : من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم التمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوث، وبعد إجراء التعديلات اللازمة تم تقسيم الاستبيان إلى الأجزاء التالية:

-الجزء الأول من الاستمارة : عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة 06 ، تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث.

-الجزء الثاني من الاستمارة : يتضمن محوران مرتبطان بإشكالية الدراسة حيث:

- **المحور الأول :** يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وتضمن هذا المحور 8 أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات ميدانية للمحور، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

- **المحور الثاني :** يخص تأثير برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وتضمن هذا المحور 07 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح.

¹ محمد شفيق: البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة ، مصر، د ط، 2006 ، ص 115.

والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان

الجدول رقم (10) يبين توزيع العبارات والأسئلة على محاور الاستبيان

النسبة من مجموع العبارات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
50 %	08	مختلف عمليات التكوين أثناء الخدمة في الأداء الوظيفي حسب الكفاءة والفعالية
50 %	08	برامج التكوين أثناء الخدمة باختلاف مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة الجامعية
100 %	16	مجموع عبارات الاستبيان

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها ".¹

وللتحقق من صدق الأداة فقد تم عرضها على أساتذة جامعيين من ذوي التخصص في علم الاجتماع ينتمون إلى جامعة زيان عاشور بالجلفة ويشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات وقد كانت استمارة الاستبيان في صورتها الأولية عند عرضها على المشرف تتكون من 16 سؤال و عبارة بالنسبة للمحاورين و (06) عبارات بالنسبة للمحور المتعلق بالبيانات الشخصية وبعد الأخذ بجميع ملاحظات المشرف أصبحت استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مكونة من 16 سؤال و عبارة بالنسبة للمحاورين وبقي المحور المتعلق بالبيانات الشخصية بدون تغيير.

¹ عبيدات ذوقان وآخرون : البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 6 ، عمان، الأردن، 2001، ص179 .

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد استرجاع استمارة الاستبيان من الأستاذ المشرف وإجراء التعديلات الضرورية، تم سحب العدد الكافي من الاستمارات تحضيراً لتوزيعها على كل أفراد مجتمع البحث (مسح شامل) والمتمثل في 41 موظف، مع الاستعانة بالقائمة الاسمية للمعنيين موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة ، حيث تم استرجاع كل الاستمارات وأثناء عملية الإطلاع والفرز الأولي للاستمارات وعليه تم الاعتماد على 41 استمارة بحث خلال عملية تفرغ البيانات.

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:
- تحويل النتائج الإحصائية إلى أعمدة بيانية لتوضيح الفوارق بين النسب المحصل عليها.

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (للإجابة)} = \frac{\text{تكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

الفصل: الخامس
عرض وتحليل
ومناقشة نتائج
الدراسة

تمهيد.

1 / عرض وتحليل البيانات الميدانية.

2 / نتائج الدراسة.

3 / الاقتراحات.

خاتمة

تمهيد:

بعد توزيع الاستبيان على مجتمع البحث تم الحصول على كم كبير من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على مجتمع البحث بالمؤسسة الجامعية " الجلفة " حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية ورسم الأعمدة البيانية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها.

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى : تساعد مختلف عمليات التكوين

أثناء الخدمة في أداء الموظف حسب الكفاءة والفعالية.

أ / اهتمام المؤسسة بتكوين الموظفين أثناء الخدمة لتحسين الأداء:

جدول رقم 11: يتعلق باهتمام المؤسسة بتكوين موظفيها أثناء الخدمة لتحسين الأداء

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	78.05 %
لا	09	21.95 %
المجموع	41	100 %

من خلال الجدول 11 تظهر الإحصائيات أن نسبة 78.05% من المبحوثين ترى بأن المؤسسة تهتم بعملية التكوين وهي أعلى نسبة بينما نسبة 21.95% ترى عكس ذلك وهي النسبة الأدنى .

ومنه يمكن تفسير تلك الإحصائيات بأن المؤسسة الجامعية تحرص على عملية التكوين لما لها من أهمية بالغة في تحسين أداء الموظف والرفع من مستواه التكويني ومسايرة مختلف الإصلاحات والتغيرات التي يشهدها القطاع عموماً.

ب / الاستفادة من الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة:

جدول رقم 12 : يتعلق بالاستفادة من الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	80.49 %
لا	08	19.51 %
المجموع	41	100 %

تبين نتائج الجدول رقم 12 أن أغلب أفراد مجتمع البحث شاركوا في دورات تكوينية خلال مسارهم المهني وذلك بنسبة تقدر ب: 80.49 % بينما 19.51% لم يستفيدوا من عملية التكوين

ومن خلال قراءتنا للإحصائيات السابقة يمكن تفسير ذلك إلى منح أهمية كبيرة لتكوين الموظفين في السنوات الأخيرة نظرا لمراجعة المؤسسة لسياستها في هذا المجال وصدور قوانين أخرى في هذا الشأن (2008) ساهم في ارتفاع نسبة المستفيدين من التكوين أثناء الخدمة للموظفين بهدف تحسين أدائهم .

ج / تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أداء مهامك:

جدول رقم 13 : يتعلق بالتغذية العكسية
من رئيسك المباشر حول أداء المهام

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
43.90 %	18	دائما
48.78 %	20	أحيانا
07.32 %	03	إطلاقا
100 %	41	المجموع

تبيّن نتائج الجدول رقم 13 أن أغلب أفراد مجتمع البحث تلقوا تغذية راجعة من طرف رؤسائهم المباشرين وذلك بنسبة تقدر ب: 92.68 % بينما 07.32% لم يتلقوا ذلك . ومن خلال تلك الإحصائيات السابقة يمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين المباشرين يقومون بمتابعة عملية التكوين لإضفاء نوع من المصداقية والأهمية والعناية بهذا الجانب الأساسي الذي لا يمكن إهماله أو الاستغناء عنه.

د / الاهتمام بتكوين الكفاءات:

جدول رقم 14 : يتعلق بالاهتمام بتكوين الكفاءات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	68.29 %
لا	13	31.71 %
المجموع	41	100 %

الجدول رقم 14 يبين أن نسبة 68.29% أي ثلثي المبحوثين يرون أن المؤسسة تهتم بتكوين الكفاءات وهي تمثل النسبة الأعلى بينما يرى الثلث أي 31.71 % من المبحوثين عكس ذلك .

ونفسر هذه النتائج والإحصائيات مدى اهتمام المؤسسة الجامعية بالكفاءات وإعطائها حقها من الجانب التكويني للمحافظة عليها ورعايتها و تطويرها للاستفادة من إمكانياتها والاعتماد عليها مستقبلا .

هـ/ مساهمة الدورات التكوينية في زيادة روح الانتماء للمؤسسة:

جدول رقم 15 : يتعلق بمساهمة الدورات التكوينية في زيادة روح الانتماء للمؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	90.24 %
لا	04	09.76 %
المجموع	41	100 %

تشير النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة و المسجلة بالجدول رقم 15 أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة تقارب 90 % يؤكدون أن الاستفادة من الدورات التكوينية لها أهمية بالغة ودور كبير في زيادة روح الانتماء للمؤسسة من طرف الموظف، بينما يلاحظ أن بقية المبحوثين بنسبة تقارب 10 % فقط لهم رد معاكس للفئة الأولى وسلبى على هذه العبارة .

وتفسر هذه النتيجة أن تكوين الموظفين أثناء الخدمة له التأثير الإيجابي على الموظفين وذلك بتنمية وتوطيد وتعميق العلاقة المادية والمعنوية بينهم وبين مؤسساتهم ، بحيث يشعرون بأنهم أبناء هذه المؤسسة وهم مستعدون لخدمتها والدفاع عن سمعتها ما دام هناك عطاء متبادل بينهما، بالإضافة إلى ذلك يمكن للخصائص الشخصية أن تساهم في تدعيم روح الانتماء لدى الموظف، خاصة إذا أخذنا في الحسبان أن أغلب الموظفين جامعيين ولا يزالون في بداية مشاورهم المهني مما يدفعهم للعمل بأكثر جدية والمحافظة على هذه المؤسسة التي تعتبر مصدر رزق لهم و لأفراد عائلتهم.

و / تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة:

جدول رقم 16 يتعلق بمساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
73.18 %	30	نعم
26.82 %	11	لا
100 %	41	المجموع

تدل النتائج الإحصائية المدونة بالجدول رقم 16 و المتعلقة بمساهمة الدورات التكوينية في تحسين عملية الاتصال بين الموظف وجميع أفراد المؤسسة أن معظم المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة تقارب 74% يقيمون عملية التكوين بالإيجابية أما النسبة المتبقية فهي ترى عكس الفئة الأولى والتي تقارب 26% .

وهنا يمكن أن نشير إلى أن المستوى التعليمي الجامعي لأغلب أفراد الأسرة الجامعية عموما والمبحوثين خصوصا بالإضافة الى الأثر الذي تتركه الدورات التكوينية في سلوك هؤلاء، يساهم بشكل كبير في خلق جو ملائم لانسياب الاتصالات في جميع الاتجاهات ، أما بالنسبة للفئة الثانية يمكن أن يعود ذلك إلى بعض الصراعات والخصائص الشخصية كالسن والأقدمية والمستوى التعليمي والعوامل النفسية والاجتماعية لهؤلاء المبحوثين داخل وخارج المؤسسة .

ي / المساهمة في دفع الموظف إلى العمل بفعالية:

جدول رقم 17 يتعلق بمساهمة الدورات التكوينية في دفع الموظف إلى العمل بفعالية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	92.68 %
لا	03	07.32 %
المجموع	41	100 %

تأكد النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و المدونة أعلاه بالجدول رقم 17 أن جل المبحوثين بنسبة تقدر بـ 92.68 % يقرون أن للتكوين أثناء الخدمة دور بارز في دفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية، بينما جاءت النسبة الثانية مقدر بـ : 04.55% معاكسة للأولى وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالأولى.

ومنه يمكن القول أن هذه النتائج دائما بالاعتماد على العوامل الشخصية والعوامل النفسية والاجتماعية وكل أنواع التحفيز التي لها الأثر الكبير على نفسية الموظف أثناء تلقيه الدورات التكوينية، خاصة إذا كانت إدارة المؤسسة والمكونين يأخذون في الحسبان كل العوامل والظروف السالفة الذكر، الأمر الذي يجعل الموظف يقدم ويباشر مهامه بكل متابعة وجدية و إتقان من أجل تحقيق المزيد من الإشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية وبالتالي تحسين أداءه وأداء مؤسسته.

ر / المساهمة في دفع الموظف إلى العمل بكفاءة:

جدول رقم 18 يتعلق بمساهمة
الدورات التكوينية في دفع الموظف إلى
العمل بكفاءة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	85.37%
لا	13	14.73%
المجموع	41	100%

تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 18 أن 85.37% من المبحوثين كانت لهم ردود ايجابية حول مساهمة الدورة التكوينية في دفع الموظف للعمل بكفاءة في حين كانت نسبة 14.73% معاكسة للفئة الأولى.

من خلال النتائج الإحصائية السالفة الذكر يمكن تفسيرها بأن البرامج التكوينية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية هي التي تساعد أو تدفع الموظف للعمل بكفاءة و هذا طبعا لتحقيق النتائج المرجوة.

2-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية : تختلف برامج التكوين أثناء الخدمة باختلاف مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة .
أ / ملائمة برامج التكوين لقدرات و مهارات الموظفين:

جدول رقم 19 : يوضح ملائمة البرامج التكوينية لقدرات ومهارات الموظفين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	70.73 %
لا	12	29.27 %
المجموع	41	100 %

تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 19 أن أغلبية المبحوثين بنسبة : 70.73% كانت لهم ردود إيجابية حول ملائمة البرامج التكوينية لقدرات ومهارات الموظفين، في حين كانت نسبة : 29.27 % معاكسة للفئة الأولى .

من خلال النتائج الإحصائية السالفة الذكر يمكن تفسيرها بأن المؤسسة الجامعية تراعي في إعداد برامجها التكوينية قدرات ومهارات موظفيها وتختارها بعناية ودقة لتتلاءم مع المتطلبات و الاحتياجات ومواكبة التطورات الراهنة وهذه النتائج تتطابق مع نتائج الفروق الفردية مما يؤكد صحة ومصداقية المؤسسة في إجراء العمليات التكوينية .

ب / تحصيل معارف و مهارات جديدة:

جدول رقم : 20 يوضح دور البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
90.24 %	37	موافق
07.32 %	03	غير موافق
02.44 %	01	محايد
100 %	41	المجموع

تشير النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 20 أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين بنسبة مقدرة ب % 90.24 :كانت لهم ردود إيجابية جدا حول دور البرامج التكوينية في تحصيل معارف ومهارات جديدة لتحسين أدائهم، في حين كانت نسبة المحايدين والغير موافقين مساوية ل : % 09.76 لكل منهما.

وتفسر هذه النتيجة الإيجابية بالنظر إلى مجموعة الأسباب المتوفرة كمحتوى البرنامج التكويني وقدرة المكون وكفاءته على نقل المعلومات والمعارف للمتكونين، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية لهم (السن، المستوى الجامعي لأغلبهم، الحالة العائلية ، عدد سنوات الأقدمية، الطموح في الترقية والتدرج في السلم الإداري ...) كل هذه العوامل ساهمت بقدر كبير في السماح للمتكونين بالتحصيل الجيد للمعارف والمهارات الجديدة التي تمنح للموظف شحنة إضافية لتحسين وتطوير أدائه. ونلاحظ أن هذه النتيجة الإيجابية تتفق مع النتيجة المتوصل إليها في إحدى الدراسات من طرف الباحث (علي بن عبيد آل نمشة¹) والتي تؤكد دورها أن للبرامج التدريبية أثر إيجابي على تحصيل معارف ومهارات جديدة لتحسين أداء المتدربين، مما يدل على صدق وقوة العلاقة الموجودة بين محتوى البرامج التكوينية ونجاح

¹ علي بن عبيد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1996 .

الدورة التكوينية وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب من الموظفين ومن ثم تحسين أداء المؤسسة.

ج / الصعوبات التي تواجه الموظف خلال عملية التكوين:

جدول رقم : 21 يتعلق بتلقي صعوبات خلال عملية التكوين.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	63.41 %
لا	15	36.59 %
المجموع	41	100 %

تدل النتائج الإحصائية الواردة بالجدول رقم 21 والمتعلقة بوجود صعوبات معينة خلال عملية التكوين أن 63.41 % من المبحوثين كانت ردودهم بالنفي حول هذه العبارة ،أي أنهم لم يتلقوا أي صعوبات ، في حين جاءت ردود الفئة الثانية من المبحوثين معاكسة للفئة الأولى وهي 36.59 % ، أي بمعنى أنهم تلقوا صعوبات خلال الدورات التكوينية المنظمة .

ويمكن تفسير هذه النتيجة في الحالة الأولى بإرجاعها إلى مشاركة المتكولين في العديد من الدورات مما يساعدهم في اكتساب خبرات جديدة ومتنوعة وبالتالي التغلب على بعض الصعوبات المادية والبشرية التي تصادفهم خلال عملية التكوين ومحاولة تجاوزها. أما بالنسبة للمبحوثين الذين تلقوا صعوبات خلال عملية التكوين فهم أقل بالنصف من الفئة الأولى ويمكن أن يعود ذلك إلى نقص التجربة والخبرة الكافية لمواجهة تلك الصعوبات. بالنسبة للفئة الأخيرة من المبحوثين الذين أجابوا " بنعم " على تلقيهم صعوبات خلال عملية التكوين فتتمثل في صعوبة إتقان اللغة الأجنبية في حالة المشاركة في الدورات التكوينية خارج الوطن وعلى الخصوص في الدول الأوروبية وعدم كفاية الجانب المادي المخصص لكل متكون، بالإضافة إلى مشاركة العدد الكبير من المتكولين في بعض الدورات،

ومحدودية الفترة الزمنية المخصصة لإجراء بعض الدورات وعدم التفرغ الكلي للمتكونين خلال فترة التكوين.

د / كفاية مدة الدورة التكوينية:

جدول رقم : 22 يتعلق بكفاية مدة
الدورة التكوينية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	% 26.83
لا	30	% 73.17
المجموع	41	% 100

تبين النتائج الإحصائية المتعلقة بكفاية مدة الدورات التكوينية بالمؤسسة والواردة في الجدول رقم 22 أن أغلبية مجتمع البحث بنسبة 73.17 % يقر بأنها غير كافية ، بينما كانت نسبة 26.83 % ممثلة للمبحوثين الذين يرون بأن كفاية .

ونفس ذلك هذه بأن هذه النسبة من فئة الشباب الذين يتراوح سنهم ما بين 25 و 35 سنة وعدد سنوات الأقدمية لديهم لا تتعدى الستة سنوات، وهم في بداية المشوار المهني ويطمحون إلى تحسين أدائهم عن طريق المشاركة في أكبر عدد ممكن من الدورات ، أما النسبة الأخيرة تمثل فئة المبحوثين الذين شاركوا في ثلاثة دورات تكوينية أو أكثر.

هـ / تحسين عملية النقاش والحوار :

جدول رقم 23 يتعلق بالمساهمة في تحسين عملية الحوار والنقاش .

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	75.61%
لا	10	24.39%
المجموع	41	100%

توضح نتائج الجدول رقم 23 أن معظم المبحوثين كانت إجاباتهم إيجابية جدا فيما يتعلق بتحسين أسلوب النقاش والحوار ،حيث قدرت هذه النسبة ب : 75.61% ، أما بقية المبحوثين بنسبة تساوي 24.39% فهم لهم نظرة مغايرة للفئة الأولى من زملائهم .

هذه الشواهد الإحصائية تدل على أن البرامج التكوينية تسير باتجاه الأسلوب والطريقة المعتمدة من طرف المؤسسة في ت تحسين أسلوب النقاش وفتح باب الحوار بين الجميع حتى يتمكنوا من تبادل الأفكار والخبرات وإبداء الملاحظات التي تدعم وتساهم في تبسيط وإثراء محتوى البرنامج.

و / مراعاة الفروق الفردية :

جدول رقم : 24 يتعلق بالمساهمة في مراعاة الفروق الفردية.

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	51.21%
لا	20	48.79%
المجموع	41	100%

تشير نتائج الجدول رقم 24 والمتعلقة بمراعاة المكون للفروق الفردية للمتكونين أن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة مقدرة ب : 51.21 % كانت ردودهم على هذا السؤال إيجابية، بينما جاءت النسبة الثانية وهي أقل من نصف المبحوثين 48.79 لهم نظرة مخالفة لزملائهم.

وعلى هذا الأساس يمكن تفسير هذه النتائج بإرجاعها إلى القدرات المتعددة للموظف وخبرته وتخصصه والظروف الأخرى المساعدة ، فالمؤسسة بإمكانها اكتشاف الفروق الفردية من حيث المستوى التعليمي وقدرة استيعاب المتكونين لمحتوى البرنامج التكويني وهناك عوامل أخرى مساعدة عليها مراعاة الفروق الفردية للمتكونين، كالسن والجنس وعدد المتكونين وتخصصهم والفترة الزمنية الممنوحة لحصص الدورة التكوينية، ومن ثم فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع التوفيق بين كل هذه العوامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ي / المساهمة في اكتساب شخصية قوية:

جدول رقم : 25 يتعلق بالمساهمة في تكوين شخصية الموظف.

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
73.17%	30	أوافق
26.83%	11	لا أوافق
00%	0	محايد
100%	41	المجموع

يبين الجدول رقم 25 أن أغلبية أفراد مجتمع البحث بنسبة تساوي 73.17 % يوافقون على مساهمة التكوين في اكتساب الموظف لشخصيته قوية ، بينما كانت النسبة المتبقية 26.83 % لها رأي مخالف للفئة الأولى.

ونستطيع تفسير هذه النتائج بتداخل واشتراك مجموعة من العوامل الشخصية والعلمية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية والمهنية للمكونين لها الدور الكبير في خلق شخصية قوية يمكنها التأثير في الآخر، وهذا العنصر بدوره يمكن أن يساعد بقوة في إنجاح الدورات التكوينية.

ر / الحصول على مهارات وقدرات لتحقيق الأهداف :

جدول رقم : 26 يتعلق بتحقيق أهداف

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
اجتماعية	12	29.27 %
اقتصادية	20	48.78 %
ثقافية	09	21.95 %
المجموع	41	100 %

تبين نتائج الجدول رقم 26 أن ما يقارب 49 % من المبحوثين يرون أن الدورات التكوينية تسمح للموظف بتحقيق أهداف اقتصادية وهي النسبة الأعلى بينما كانت النسبة الثانية والمقدرة بما يقارب 29 % تسمح للموظف بتحقيق أهداف اجتماعية أما النسبة الأقل من المبحوثين فكانت أهدافهم ثقافية .

ولتفسير هذه المعطيات والنتائج رأينا أن الجانب الاقتصادي هو الغالب بالنظر لاحتياجات الموظفين للحوافز المادية والترقية في المنصب بالتالي زيادة في الأجور والرواتب ومنه تحسن من الناحية الاقتصادية .
أما الفئة الثانية التي ترى الترقية في المنصب يحقق طموحها ويعطيها مكانة اجتماعية تلبية رغبتها داخل المجتمع .
أما الفئة الأخيرة فترى في العملية التكوينية أنها عملية ثقافية تحقق رغبتها في التزود بالمعارف والأفكار وبالتالي التشبع بالأهداف الثقافية .

2- نتائج الدراسة:

1-2 تساعد مختلف عمليات التكوين أثناء الخدمة في أداء الموظف بكفاءة وفعالية.

جدول رقم 27 يوضح دلالة المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
% 100-66 جيد	% 65-56 حسن	% 55-45 متوسط	% 44-0 دون المتوسط			
✓				4	78.05	اهتمام المؤسسة بالتكوين
		✓		7	48.78	تلقي التغذية العكسية
✓				6	68.29	الاهتمام بالكفاءات
✓				2	90.24	خلق روح الانتماء
✓				5	73.18	تحسين عملية الاتصال
✓				1	92.68	الدفع إلى العمل بفعالية
✓				3	85.37	العمل بكفاءة

بالنظر إلى المتفحص للجدول أعلاه يتضح أن دلالة المؤشرات تشير إلى تقديرات تتأرجح بين الجيد والمتوسط والسمة الأولى هي الغالبة، هذا يعني أن النتائج السالفة الذكر والمتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى تدل على أن مختلف العمليات التكوينية أثناء الخدمة تساعد في أداء الموظف بكفاءة وفعالية دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات و أفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ودفع الموظف إلى العمل بمتابعة وجدية، أضف إلى ذلك زيادة روح انتمائه لمؤسسته والرفع من معنوياته، ويجب أن نشير هنا إلى النتيجة المتعلقة بعدم تلقي تغذية عكسية أو راجعة من طرف الرؤساء المباشرين بعد الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة وعلى هذه الأخيرة تكثيفها إلى هذا الجانب حتى تأتي بنتائج أكثر إيجابية لكل الأطراف.

وفي هذا السياق نجد أن النتائج المتحصل عليها أعلاه تتفق إلى حد كبير مع النتائج التي توصل إليها الباحث " علي يونس ميا و آخرون¹ في الدراسة المتعلقة ب " :قياس أثر التدريب في أداء العاملين" والتي أجريت على مجتمع البحث بأكمله عن طريق الحصر الشامل حيث أكدت أن للتكوين أهمية كبيرة وأثر مباشر في تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى دوره المتزايد في تنمية و تطوير العاملين و زيادة كفاءتهم.

وبناء على ما سبق ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح جليا لنا صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن مختلف العمليات التكوينية أثناء الخدمة تساعد في أداء الموظف بكفاءة وفعالية بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

2-2 تختلف برامج التكوين أثناء الخدمة باختلاف مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة.

جدول رقم 28 يوضح دلالة المؤشرات الخاصة بالفرضية الثانية

التقديرات				الرتبة	النسبة المئوية	المؤشر
66-100 % جيد	56-65 % حسن	45-55 % متوسط	0-44 % دون المتوسط			
✓				5	70.73	مراعاة مهارات وقدرات الموظف
✓				1	93.23	تحصيل المعارف والمهارات
	✓			6	63.41	الصعوبات التي تواجه الموظف
✓				3	73.17	كفاية الدورة التكوينية
✓				2	75.61	أسلوب النقاش المفتوح
		✓		7	51.21	مراعاة الفروق الفردية
✓				3	73.17	اكتساب شخصية قوية
		✓		8	48.78	مهارات وقدرات لتحقيق الأهداف

¹ علي محمد مياو آخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية،سوريا،المجلد (31) ،سنة2009،ص6.

يظهر من خلال النتائج السابقة و المدونة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية : تختلف برامج التكوين أثناء الخدمة باختلاف مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة الجامعية ، وذلك من خلال مراعاة البرامج التكوينية لمهارات وقدرات الموظف وتحصيله لمعارف جديدة منذ البداية واعتماده على أسلوب النقاش المفتوح بالإضافة الى تمتعه بشخصية قوية تساعد في أداء وظيفته حيث جاءت هذه المؤشرات كلها إيجابية بتقدير جيد ، بينما تشير المؤشرات الأخرى والمتعلقة بقدرة المكون على نقل وتوصيل المعلومات والمعارف للمكونين بطريقة مناسبة وفعالة و المعاملات الإنسانية المتميزة مع الموظفين ومراعاته للفروق الفردية بينهم أثناء التكوين الى تقدير متوسط ، وعليه ومن خلال النتائج الإيجابية المتوصل إليها يتضح لنا صحة الفرضية الثانية التي تظهر أن للمكون تأثير على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية.

3-2 الفرضية الرئيسية:

وفي الأخير وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على تساؤلات الدراسة وإشكالية البحث بالإيجاب حيث أكدت النتائج أن:

- تساعد مختلف عمليات التكوين أثناء الخدمة في أداء الموظف حسب الكفاءة والفعالية.
 - تختلف برامج التكوين أثناء الخدمة باختلاف مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة .
- وعليه وبالنسبة لإشكالية البحث نستطيع التأكيد على أن للتكوين أثناء الخدمة له تأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

3- الاقتراحات:

مما سبق، وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة و المتعلقة بأهمية التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

✓ _ اقتراح تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.

✓ اقتراح زيادة عدد الدورات التكوينية خارج المؤسسة (داخل وخارج الوطن) وذلك بعقد اتفاقيات مع مختلف المؤسسات والهيئات المخولة قانوناً والمؤهلة في مجال التكوين.

✓ 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 وتحيين 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 ، وبينهم وبين المتكونين من جهة ثانية حتى يتمكنوا بعد الانتهاء من عملية التكوين العمل بروح الفريق وتقوية العلاقات وروح التضامن والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.

✓ اقتراح تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الإعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع إنجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية.

- ✓ اقتراح استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة بالمؤسسة.
- ✓ اقتراح برمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والإنجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج الوطن.
- ✓ اقتراح زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين خارج الوطن وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة، وهذا من أجل تغطية المتكون لمختلف احتياجاته الضرورية واجتياز هذه الفترة في ظروف ملائمة ومساعدة على التحصيل المعرفي.
- ✓ اقتراح تعميم عملية التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام مما يساعد في تحسين قدرة أدائهم وأداء مؤسساتهم.

خاتمة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسيرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها. وفي الدراسة الحالية التي تتمحور حول التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؛ تم تناول الجانب النظري في ثلاثة فصول يتعلق الأول بمدخل للدراسة، أما الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى التكوين أثناء الخدمة ، في حين تم تناول الأداء الوظيفي في الفصل الثالث، أما الجانب الميداني فاشتمل على الفصلين الرابع والخامس؛ حيث تم تخصيص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة. وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساعدة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية، وتأثير كل من المكون وبرامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية، وفي الأخير مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، وبهدف التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الأربعة السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على أهمية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الأداء بالمؤسسة الجامعية.

ملخص الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة موضوع تأثير عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية وقد تم اختيار المؤسسة الجامعية بالجلفة لتكون مجتمعاً إحصائياً لإجراء الدراسة واختبار الفرضيات وذلك بأخذ آراء الموظفين و كان عدد العينة 41 و الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

وضمنت مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات تم الإجابة عنها لتوضيحها وتم الاعتماد على فرضية عامة تفرع عنها فرضيتين فرعيتين .

تم اختبار الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج

spss

وعن طريق جمع البيانات وترميزها وعرضها في جداول عن طريق هذا البرنامج واستعملنا النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء المبحوثين عن طريق حساب النسب المئوية ثم تحليل البيانات تحليلًا إحصائيًا وسوسولوجيًا وعرض النتائج التي حصلنا عليها .

ثم توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

صدق الفرضيات الفرعية وبالتالي صدق الفرضيات العامة التي تبين تأثير عملية التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين .

المراجع

قائمة المراجع:

كتب باللغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة، 1983 .
2. السباعي، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2007.
3. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2001.
4. الخطيب رداح، الخطيب أحمد، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، إربد-الأردن، ط1، 2006 .
5. بلقاسم سلاطنية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د ط ، 2004 .
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
8. حمزاوي محمد سعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 .
9. د. خضير كاضم حمود و د. ياسين، كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية. ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، 2007.
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
11. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيقية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 .

12. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة قسنطينة، ط2، 2010.
13. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر.
14. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2008 .
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005،
16. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2002.
17. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، سنة 2008.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، 2004.
19. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى الجزائر، 2011 .
20. عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط 6 ، عمان ، الأردن، 2001 .
21. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2 الكويت 1980.
22. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس القاهرة، 1990.
23. عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
24. عمرو، غنيم و علي الشرفاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس و الأصول مدخل تحليلي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2002.
25. غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب الجزائر، دون سنة النشر .

26. فاروق عبده فليبه محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2000.
27. فضيل دليو ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ، قسنطينة، 1999 .
28. لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين ميلة، الجزائر، 2006.
29. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2010.
30. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987 .
31. محمد شفيق ، البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، د ط1 ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 .
32. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية الحديثة ، مصر، د ط ، 2006 .
33. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم دار العرفة لجامعة ، الإسكندرية، مصر 1986.
34. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية.
35. مهدي، حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان، 1933.
36. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث عمان، 2002.

كتب باللغة الاجنبية:

37. N.Sillamy: la communication da l'entreprise, comment dire aux uns et aux autre, 2007.

رسائل تخرج:

38. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة، 2006.
39. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، كلية فلسطين، 2008.
40. جلال عبد الله محمد، أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، رسالة ماجستير ، جامعة السليمانية المملكة السعودية، 2010.
41. جلال الدين، أثر بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي رسالة ماجستير، جامعة السليمانية، 2008.
42. عبد الوهاب برحال، دور وأهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة خنشلة ، الجزائر ، 2011 .
43. علي بن عبيد آل نمشة، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1996 .
44. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر سنة 2005-2006.
45. قروق كريم، التكوين الإداري و تأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3 ، 2012-2013.
46. ماجد اللميع السهلي، الأمن النفسي و علاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على مجلس الشورى السعودي) رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، المملكة السعودية، 2007.

47. محمد بن عبد الله العثمان، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية السعودية، 2003.
48. نعيمة فضيل، أهمية تقييم الأداء في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية الجزائر، 2005.

مقالات و دوريات في المجالات العلمية:

49. تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011/05/23.
50. تعريف المؤسسة الجامعية على أنها " :تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم و البحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها " ، أنظر :الموقع الإلكتروني : alhadidi.files.wordpress.com
51. عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري و الأمني – رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، سنة 2010.
52. عبد المطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني بالبنوك التجارية، جامعة الرياض، 2002.
53. علي محمد ميا و آخرون. قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31) ، سنة 2009.
54. حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة، جامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 8، جوان 2012.
55. لداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد6، سنة 2008.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن:

3/ الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

4/ المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي جامعي

5/ الأقدمية في العمل:

6/ منصب العمل الحالي: متحكم منفذ

المحور الثاني : تساعد مختلف عمليات التكوين أثناء الخدمة في الأداء الوظيفي حسب الكفاءة والفعالية

7/ هل تولي جامعتك اهتماما بالتكوين أثناء الخدمة لتحسين أدائك ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بلا ما هي الأسباب؟

8/ هل استفدت من الدورات التكوينية التي تقدمها جامعتك ؟

نعم لا

9/ هل تتلقى تغذية عكسية من رئيسك المباشر حول أداء مهامك ؟

دائما أحيانا إطلاقا

10/ هل جامعتك تهتم بتكوين الكفاءات لتحسين أدائهم ؟

نعم لا

- برر إجابتك في حالة لا:

11/ برأيك هل تساهم الدورات التكوينية في خلق روح الانتماء للمؤسسة ؟

نعم لا

- برر إجابتك في حالة لا:

12/ هل تساعد الدورات التكوينية في تحسين عمليات الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة ؟

نعم لا

13/ هل تساهم الدورات التكوينية في دفعك الى العمل بفعالية ؟

نعم لا

- برر إجابتك في حالة نعم

14 هل تساهم الدورات التكوينية في دفعك إلى أداء عملك بكفاءة؟

نعم لا

- برر اجابة في حالة نعم :

المحور الثالث : تختلف برامج التكوين أثناء الخدمة باختلاف مهارات وقدرات الفرد داخل المؤسسة الجامعية

15/ هل برامج التكوين التي تقدمها المؤسسة الجامعية تلائم قدرات ومهارات الموظفين؟

نعم لا

16/ برائك هل ترى بأن برامج التكوين ساهمت في تحصيلك على معارف ومهارات جديدة

أوافق لاأوافق محايد

17/ هل تتلقى صعوبات أثناء القيام بدورات تكوينية؟

نعم لا

- برر إجابتك في حالة نعم:

18/ هل ترى أن عدد الدورات التكوينية التي تقدمها مؤسستك كافية؟

نعم لا

19/ هل ساهمت البرامج التكوينية في تحسين عملية الاتصال لديك؟

نعم لا

- برر إجابتك في حالة لا:

20/ هل تراعي البرامج التكوينية الفروق الفردية بين الموظفين؟

نعم لا

21/ هل ساهمت البرامج التكوينية في تكوين شخصيتك؟

نعم لا

22/ برائك ماهي الأهداف التي تحقها البرامج التكوينية لدى مؤسستك؟

اجتماعية ثقافية اقتصادية