

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة استراتيجية

دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2/Z

تحت اشراف:

إعداد الطالب:

أ. شاشوة فضلون

دحمان عمر

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الصفة	اللقب والاسم	الرتبة	عن جامعة
مقررا	شاشوة فضلون	استاذ محاضر	جامعة مستغانم
رئيسا	خليفة حاج	استاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشة	هني امينة	استاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

التشكرات

الحمد لله الذي انعم علينا بضيء العلم، و الذي بعونه عز وجل وفقنا في إتمام هذا العمل، لك الحمد ربي حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك

الحمد بعد الرضا

أتقدم بخالص الشكر و العرفان

للأستاذ شاشوة فضلون الذي دخر جهدا في مساعدتي و تقديم كل

التوجيهات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة:

شكرا لمن علمني حرفا و امسك بيدي و كان خير معلم.

شكرا لكل من أهداني من وقته و رفعني درجة بكلمة.

و أقدم الشكر لكل من شجعني و لو بكلمة و كل من مد لي يد المساعدة من

قريب أو بعيد.

الأهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه و عظيم سلطانه،
و عملا بقوله تعالى: "وبالوالدين إحسانا" اهدي ثمرة جهدي
هذه إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما و
أمدهما بدوام الصحة العافية كما اهديه الى رفيقة دربي و
إلى إخوتي و كل من ساندني و كل أصدقائي و
إلى كل زملائي الطلبة و إلى جميع
الأساتذة في كل الأطوار و المراحل .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتبر التكوين من أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وخيارا يرف راية التحدي من أجل مواكبة تقدم العلم والتكنولوجيا، وذلك من خلال زيادة كفاءة ومهارات العاملين حتى تتمكن الشركة من تحسين أداء موظفيها وزيادة عوائدهم والحفاظ على جودة منتجاتها من جهة، فضلا عن إتاحة الفرص لموظفيها لتمكينهم من الارتقاء بمستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم من ناحية أخرى للترقيات المهنية والاجتماعية وصولا إلى مستوى الاستقرار والكفاءة المرجوة.

و على هذا الاساس قمت بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة و المتمثلة في مجموعة من عمال مؤسسة سوناتراك - مركب GL2/Z، و اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات، و لأجل ذلك قمت بإعداد استبيان شمل عينة من عمال مؤسسة سوناتراك- مركب GL2/Z، فكان عدد الاستبيانات الموزعة (40) استبيانا، تم استرجاعها كاملة، قمت بإفراغها في برنامج SPSS بغية تحليلها. و من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى اهمية و فعالية العملية التكوينية التي تتبناها مؤسسة سوناتراك- مركب GL2/Z في تحسين اداء مردها البشري و الذي يؤدي بالضرورة الى تحسين و زيادة انتاجية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، تحسين الاداء، العاملين، المؤسسة الاقتصادية.

Study summary:

This study aims to highlight the importance and role of training in improving the performance of workers in economic institutions, where training is considered one of the most important factors contributing to the advancement of the human element, and an option that raises the banner of challenge in order to keep pace with the progress of science and technology, by increasing the efficiency and skills of workers so that the company can By improving the performance of its employees, increasing their revenues and maintaining the quality of its products on the one hand, as well as providing opportunities for its employees to enable them to upgrade their scientific and professional level, which on the other hand qualifies them for professional and social promotions to reach the desired level of stability and efficiency.

On this basis, I conducted a field study on a sample of the study population, which is a group of workers of the Sonatrach Corporation - Merkab GL2/Z. A questionnaire that included a sample of Sonatrach workers - GL2/Z compound. The number of distributed questionnaires was (40) questionnaires, which were retrieved in full. I downloaded them into the SPSS program in order to analyze them.

And by analyzing the results obtained, it became clear to us the extent of the importance and effectiveness of the training process adopted by the Sonatrach Foundation - the GL2/Z complex in improving the performance of its human resources, which necessarily leads to improving and increasing the productivity of the institution.

key words: Training, performance improvement, employees, economic institution.

فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتوى
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	المقدمة
	الفصل الاول: عموميات حول التكوين
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التكوين
2	المطلب الأول: تعريف التكوين
3	المطلب الثاني: أهمية التكوين
6	المطلب الثالث: خصائص التكوين
7	المبحث الثاني: انواع ومبادئ واهداف التكوين وفوائده
7	المطلب الاول: انواع التكوين
11	المطلب الثاني: مبادئ التكوين
11	المطلب الثالث: اهداف التكوين وفوائده
14	المبحث الثالث: اساليب التكوين ومراحله والتكوين كنظام
14	المطلب الأول: اساليب التكوين
18	المطلب الثاني: مراحل عملية التكوين
26	المطلب الثالث: التكوين كنظام
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: عموميات حول الاداء
30	تمهيد
31	المبحث الاول: ماهية الاداء
31	المطلب الاول: تعريف الاداء
32	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الاداء
33	المطلب الثالث: انواع الاداء والعوامل المؤثرة على الاداء

36	المبحث الثاني: ماهية تقييم الاداء
36	المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء
36	المطلب الثاني: اهداف تقييم الاداء
37	المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الاداء
42	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين اداء العاملين
42	المطلب الأول: اجراءات تحسين الاداء
43	المطلب الثاني: طرق تحسين الاداء
44	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين اداء العاملين
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مركب GL2/Z
47	تمهيد
48	المبحث الاول: عموميات حول مؤسسة سوناطراك ومركب GL2/Z
48	المطلب الاول: نبذة عن مؤسسة سوناطراك ونشاطها
51	المطلب الثاني: تقديم مركب GL2/Z
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وبعض مصالح مركب GL2/Z
55	المبحث الثاني: التكوين في مركب GL2/Z
55	المطلب الاول: المراحل المتبعة لوضع مخطط تكوين العمال في مركب GL2/Z و مراكز التكوين التابعة لسوناطراك
56	المطلب الثاني: انواع التكوين المعتمدة في مركب GL2/Z واهدافه
58	المطلب الثالث: دفتر شروط التكوين وتقييم عملية التكوين في مركب GL2/Z
59	المبحث الثالث: الاجراءات المنهجية للمبحث الميداني وتحليل النتائج
59	المطلب الاول: ادوات الدراسة الميدانية
60	المطلب الثاني: اختبار اداة الدراسة واساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
61	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة عامة
77	المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم 01
62	توزيع افراد العينة حسب السن	الجدول رقم 02
63	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 03
64	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم 04
65	يوضح تلقي افراد العينة للتكوين	الجدول رقم 05
66	يوضح اذا كان التكوين بطلب من افراد العينة	الجدول رقم 06
66	يوضح تحقيق التكوين التوقعات والاحتياجات المهنية لأفراد العينة	الجدول رقم 07
66	يوضح مساعدة التكوين لأفراد العينة في اتقان مهام عملهم	الجدول رقم 08
66	يوضح اذا كانت التكوينات تساعد في تحسين وتطوير مهارات و مؤهلات افراد العينة	الجدول رقم 09
67	يوضح مدى ارتباط التكوينات بمجال عمل افراد العينة	الجدول رقم 10
67	يوضح كفاية مدة التكوين لأفراد العينة	الجدول رقم 11
67	يوضح مدى مساعدة التكوين في رفع الروح المعنوية لأفراد العينة ودعمهم للعمل بجدية ومثابرة	الجدول رقم 12
68	يوضح مساهمة التكوين في تحسين اداء العاملين و زيادة انتاجيتهم	الجدول رقم 13
68	يوضح مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين الموظفين	الجدول رقم 14
68	مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين الموظف والمسؤول	الجدول رقم 15
69	يوضح المكان الذي يفضله افراد العينة لتلقي التكوين	الجدول رقم 16
69	يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين اداء العاملين	الجدول رقم 17
69	يوضح قدرة المكون علي ايصال المعلومات بسهولة	الجدول رقم 18
70	يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين	الجدول رقم 19
70	يوضح توفر في المكون الخصائص والميزات اللازمة للتكوين	الجدول رقم 20
70	يوضح قيام المكون بجلسات للتقييم	الجدول رقم 21
71	يوضح مساهمة التكوين في ترقية وظائف المؤسسة	الجدول رقم 22
71	يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة	الجدول رقم 23
71	يوضح مساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف	الجدول رقم 24

72	يوضح مساعدة التكوين في تطوير المؤسسة ورقمها	الجدول رقم 25
72	يوضح عمل المؤسسة على تكوين العمال باستمرار	الجدول رقم 26
72	يوضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين	الجدول رقم 27

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة والعاملين	الشكل رقم (01)
10	أنواع التكوين	الشكل رقم (02)
17	يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية	الشكل رقم (03)
21	طرق تحديد الاحتياجات التكوينية	الشكل رقم (04)
25	مراحل العملية التكوينية	الشكل رقم (05)
53	الهيكل التنظيمي لمركب GL2/Z	الشكل رقم (06)
62	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (07)
63	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (08)
64	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (09)
65	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (10)

مقدمة

أ. توطئة:

تعد الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعتبر التكوين من ابرز العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، فهو بمثابة استثمار في المورد البشري يتمثل عائدته في زيادة الإنتاجية الكلية على مستوى كل المؤسسة، و على مستوى الفرد كجزء من الكل و هذا بالرفع من كفاءة الأفراد العاملين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها و الرفع من مردوديتها من جهة، و من جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي و المهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية و الاجتماعية و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية.

ان التكوين يلعب دورا و له أهمية في الارتقاء بالحياة المهنية للعامل فالتكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته و إنما يعتبر استراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج و يكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل و الأساليب التي تسمح بتحقيقه و التقليل من مقاومته باعتبار الفرد من يحدد عملية التكوين، فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداومة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى، و لهذا نجد بعض المؤسسات تهتم كثيرا بعناصر تحسين الأداء، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها و تخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين يتمتعون بالصفات الايجابية المرجوة و ذوي مهارات عالية و تحقيق الأهداف المخطط للوصول إليها.

ب. الإشكالية:

التكوين هو بمثابة استثمار في العنصر البشري و يعتبر من أهم الاستراتيجيات في الوقت الحالي من حيث تطوير قدرات المنظمة و الأفراد و يتمثل عائد هذا الاستثمار في الزيادة في الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل.

و على ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

— هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ؟

ت. الأسئلة الفرعية:

- هل يساهم التكوين في تطوير مهارات و مؤهلات و تحسين اداء العاملين في المؤسسة؟

- هل يساعد التكوين في تطوير المؤسسة و رقيها ؟

- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في المؤسسة؟

ث. فرضيات الدراسة:

من اجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من الدراسات و النظريات التي تناولت موضوع التكوين و علاقته بأداء العاملين على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة و تتمثل هذه الفرضيات في:

1. يساهم التكوين في تطوير مهارات و مؤهلات و تحسين أداء العاملين في المؤسسة

2. التكوين يساعد في تطوير و رقي المؤسسة.

3. للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في المؤسسة.

ج. أسباب اختيار الموضوع:

— علاقة الموضوع بمجال التخصص.

— قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.

— الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بتحسين الأداء.

ح. أهمية الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أهمية العلاقة بين بعدين في المؤسسات و هما التكوين و تحسين أداء العاملين، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على العوامل و الاحتياجات التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، و الذي سيعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

خ. أهداف الدراسة:

ان الأهداف المراد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

— محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

— التعرف على التكوين بمختلف انواعه و اهميته و مختلف الجوانب المتعلقة به.

— التعرف على الاداء و تقييمه و العوامل المؤثرة عليه.

— دراسة و تحليل دور التكوين و اهميته في تحسين أداء العاملين.

— توفير معلومات إضافية حول الموضوع، و إثراء المكتبة ببحث جديد يكون داعما لمن يريد التعمق في هذا الموضوع.

د. الدراسات السابقة:

• الدراسة الاولى:

دراسة بودوح غنية بعنوان "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013. جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على

أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية.

أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلباً على نجاحه في المؤسسة.
 - أن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.
- وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على:
- جمع معلومات وافرة ومتنوعة والقيام بتشخيص موضوعي حول استراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية وأهدافها الجديدة بالنسبة للتحويلات الراهنة.
 - معرفة هل استطاع المشرع وكذا مسؤولو المنظمات الصحية الجزائرية، أن يأخذوا بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة لوضع قوانين تتماشى مع الواقع الحالي.
 - الوقوف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الصحية العامة والمؤسسة الاستشفائية العمومية خاصة ومحاولة التخفيف من هذه المشاكل من خلال وضع استراتيجية جديدة لعملية التكوين المتواصل وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - أن استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الاستراتيجية كاستجابة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
 - أن التكوين يتم وفقاً للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمر.
 - هناك توافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
 - هناك استراتيجية تنظيمية في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

• الدراسة الثانية:

دراسة « عوض الله محمد علي محمد الهادي »، دور التدريب في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني (فرع كوستي-ربك) في الفترة من 2015 وحتى 2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي يتلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدي العاملين، وقد اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانة تتكون من قسمين الأول تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني يحتوي على 20 عبارة مقسمة إلى 4 محاور، ووزعت الاستبانة على 36 موظف كعينة للدراسة، واستخدم المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة وعرض الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي لوصف الظاهرة ومتغيراتها، والمنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل و تبويب وتفسير البيانات.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى أنه:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين؛

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين.
 - و بالتالي فإن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.
 - و خلص الباحث دراسته بعدة توصيات منها:
 - ✓ يجب نشر ثقافة التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم؛
 - ✓ يجب على الإدارة مراعاة بيئة العمل الداخلية والاهتمام بتخطيط مساحة العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- الدراسة الثالثة:

إبراهيمي عبد الإله ، حميدة المختار " دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية "مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، العدد السابع ، فيفري 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تكوين المورد البشري في المؤسسات الجزائرية، وأثاره الإيجابية على المؤسسة و الفرد و اقتصاد البلد، لأن المؤسسات الجزائرية في ظل الاقتصاد المفتوح معرضة للمنافسات داخليا وخارجيا، و عهد الحماية انتهى لدى يجب الاعتماد على اقتصاد المعرفة، و النظر إلى التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لأنه يشمل العديد من المستويات ويرى على أنه عامل ارتقاء بالمؤسسات و تحقيق الاستقرار.

وفي خاتمة الموضوع خلصت الدراسة إلى أن المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة التسيير يعتمد على الكفاءات وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بتكوين العامل لتحقيق الأهداف المرجوة.

ذ. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية سوناطراك مركب GL2Z ارزيو- وهران .
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2022\2023 في الفترة الممتدة من 2023/01/08 إلى 2023/01/31.

ر. المنهج المستخدم في الدراسة:

يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها، و لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المنهج التالي:

المنهج الوصفي التحليلي: وهذا لأجل عرض المفاهيم المختلفة المتعلقة بالتكوين، و أيضا من اجل أن يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن موضوع الدراسة و من اجل تفسير و تحليل المعطيات المأخوذة من الدراسة الميدانية و اختبار الدراسة و التأكد من نتائج الاختبار.

ز. صعوبات الدراسة:

خلال فترة انجاز البحث تعرضت لمجموعة من الصعوبات اذكر منها:

- قلة المراجع المتعلقة بموضوع البحث.
- عدم جدية و تكتم بعض العمال في الإجابة عن الاستبيان.
- صعوبة الاطلاع على اغلب المعلومات في المؤسسة.

س. هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذا البحث الى 03 فصول:

- **الفصل الاول:** سنتطرق في هذا الفصل الى عموميات حول التكوين بحيث ينقسم الفصل الى 03 مباحث:
المبحث الاول ماهية التكوين و المبحث الثاني هو انواع و مبادئ و اهداف التكوين و فوائده، اما المبحث الثالث اساليب التكوين و مراحلها و التكوين كنظام.
- **الفصل الثاني:** سنتطرق الى عموميات حول الاداء بحيث يضم الفصل 03 مباحث:
المبحث الاول ماهية الاداء و المبحث الثاني ماهية تقييم الاداء، اما المبحث الاخير دور التكوين في تحسين اداء العاملين.
- **الفصل الثالث:** سنتناول فيه دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - مركب GL2/Z بحيث يضم ثلاث مباحث:
المبحث الاول عموميات حول مؤسسة سوناطراك و مركب GL2/Z و المبحث الثاني التكوين في مركب GL2/Z و المبحث الثالث الاجراءات المنهجية للمبحث الميداني و تحليل النتائج.

الفصل الاول: عموميات حول التكوين

تمهيد:

يهدف التكوين داخل المؤسسة إلى تكييف المستخدمين، وتهيئتهم للعمل على مختلف الآلات بدون مشاكل، وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع التكوين في تنمية و تطوير الموارد البشرية نتيجة التطور التكنولوجي السريع، و تطور المهارات المطلوبة في تقنية الإنتاج.

لما كانت المؤسسة مجموعة من الأفراد فإن المقصود هو إعادة النظر في مدى تكوين العاملين و تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة ولعل السياسة الفعالة و الناجحة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات اليوم ، كما أصبح ضرورة حتمية ترافق الإنسان طوال حياته و هذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهومه للتكوين و يتعامل معه على أنه ضرورة مؤكدة يستلزم اكتسابها باستمرار مما يساهم في رفع أداء المورد البشري و بالتالي يتطور مردوده، و تزداد نجاعة المؤسسة ككل و استمراريتها.

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعريف التكوين

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعاريفهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين فهي أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبها يساهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

ونذكر من التعريفات ما يلي:

- تعريف Maillart: التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد إلى ممارسة نشاط مهني كما انه عبارة عن نتائج هذه العمليات.⁽¹⁾
 - يعرفه LANFER: بأنه حق لكل العمال و يخص أكثر تطورههم و ترقيةهم الاجتماعية و التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من اجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني.⁽²⁾
 - كما عرفه "عبد الباقي" على أنه : نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.⁽³⁾
 - ويعرفه DAVID بأنه: النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.⁽⁴⁾
 - أما TUILIER فيعرفه بأنه: عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات و ظروف العمل و تسييرهم و ترقيةهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية.⁽⁵⁾
 - ويعرفه Raymand Vatier على أنه: مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد و الجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل و ذلك من اجل السير الحسن للمنظمة.⁽⁶⁾
- ❖ من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التكوين هو تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية، و هو أيضاً التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف و تعليمه كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى، مع التركيز على السلامة

¹ لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، "تقويم العملية التكوينية في الجامعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 9.

² Wearther J.R la gestion des ressources humaines , canada 1990, P108

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية مصر 2001، ص 69.

⁴ بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص 37.

⁵ Gny. Khuikkieri. La promotion sociale. P.U.F. Paris. 1977. P32

⁶ Raymand v, développement de l'entreprise et promotion des hommes , entreprise moderne d'édition, paris 1990 p55

النفسية والجسمية للموظف، واعتبار التكوين نوعاً من التعليم المستمر الذي يساعد الموظف على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي تحقيق رضاه وطموحاته المعنوية والمادية، والسعي والتركيز على تحسين العلاقات الإنسانية وطرق الاتصال للموظفين بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، وذلك من خلال العمل على تنمية روح الانتماء والولاء لدى الموظفين لمؤسستهم.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

1. أهمية التكوين:

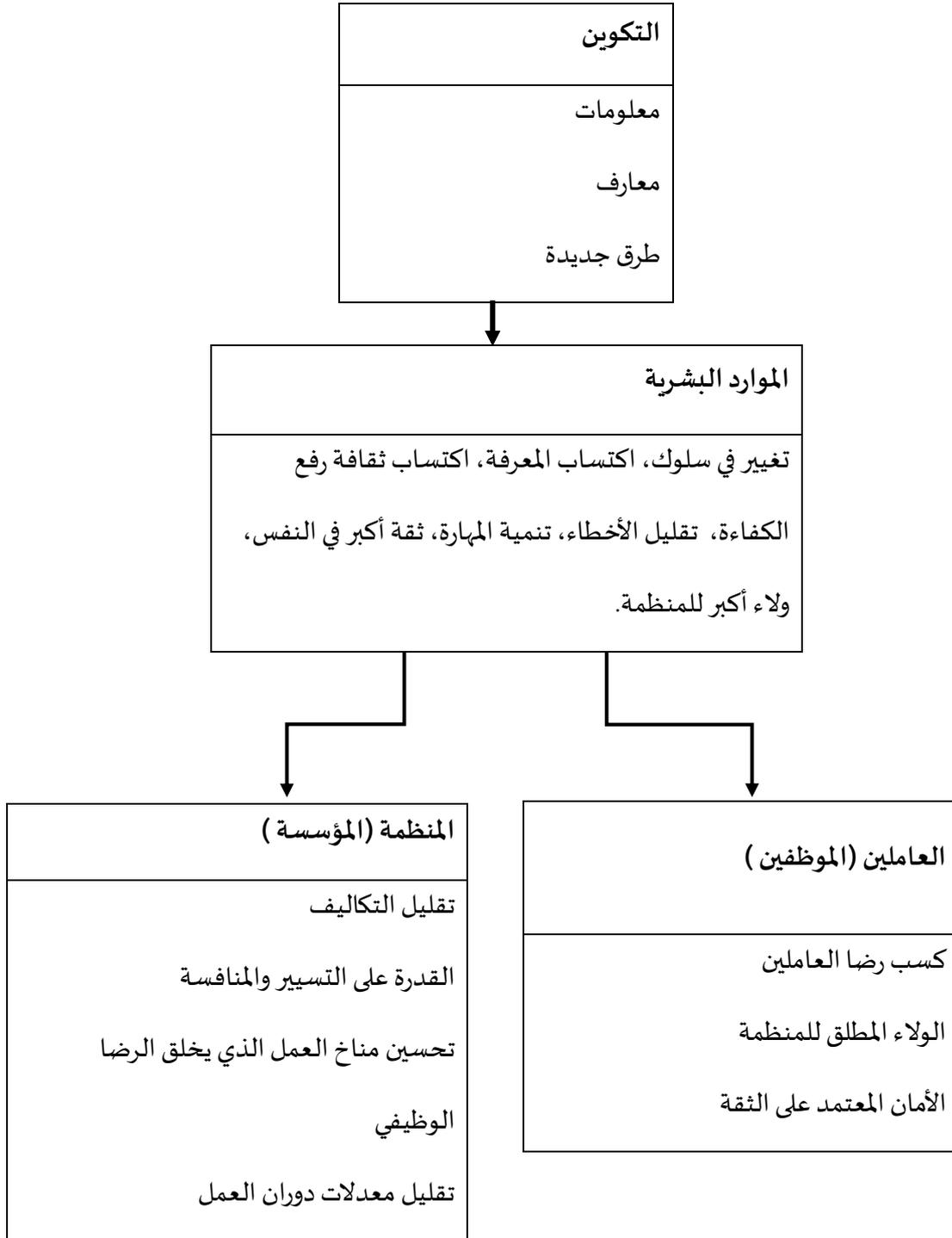
يعتبر التكوين وسيلة ذات أهمية كبيرة في تنمية قدرات الفرد و المجتمع و له كذلك أهمية كبيرة في تحسين أداء المنظمة و تحقيق أهدافها الاقتصادية، و تتمثل أهميته فيما يلي:

- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة⁽¹⁾
 - معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
 - تقليل معدات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
 - تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
 - إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
 - الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
 - المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
 - المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.
 - توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 - المساعدة في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد⁽²⁾
 - إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادية.
 - إكساب الفرد الخبرات و المعارف و المهارات الجديدة التي تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

¹ عامر الخيضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني-رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 18-19 .
² علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 9-10.

- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.
- يشجع النمو الشخصي و الثقة بالنفس.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة و حل المشاكل بفعالية أكثر.
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا و كتابيا.
- يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.

الشكل رقم (01): أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة والعاملين



وحسب الشكل رقم (01) نلاحظ بأن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة، حيث تتمثل أهمية كبيرة في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها. أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المعروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام وإتقانها

والمحافظة على التجهيزات من التلف وتقليل الغياب عن العمل... بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع ومنافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك بتحسين نوعية الخدمات وجودتها، والتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمل.

المطلب الثالث: خصائص التكوين

للتكوين خصائص عديدة من أهمها يلي:

- أ. التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه باختيارها، لكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة و تعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد و من ثم تنفيذ واجبات الوظيفة.⁽¹⁾

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات و الأساليب العلمية في مجال تخصصه، فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده و تهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فان التكوين نشاط رئيسي و مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد
- ب. نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملًا، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من اجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به، و كذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.⁽²⁾
- ت. النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نستنتج بان برامج التكوين توضع وفق احتياجات واقعية و محددة بدقة.⁽³⁾
- ث. التكوين نشاط متغير و متجدد: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات و من ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عاداته و سلوكاته و كذا مهاراته و

¹. مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية تافنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016 ، ص 08

². مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 09.

³. علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 358.

رغباته، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتوجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية و المتمثلة في تقنيات العمل و مستحدثاته كما تتغير أيضا نظم و سياسات الشركات و تتعدل أهدافها و استراتيجياتها.⁽¹⁾

و بالتالي فان المادة و الأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل جديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

ج. الشمولية: التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم صغيرهم و كبيرهم مهما كان تأهيله المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات و التطورات الحاصلة.² و منه نستنتج أن التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا و الوسطى و الدنيا.

المبحث الثاني: انواع و مبادئ و اهداف التكوين و فوائده

المطلب الاول: انواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة وما عليها سوى تحديد و اختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها و فئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال، تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين) والأهداف المرجوة من عملية التكوين الموظفين، و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي:

1) من حيث الزمان:⁽³⁾

❖ التكوين التمهيدي أو التوجيهي (قبل الخدمة): هو عملية توجيه و تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة (الوظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى، المؤسسة) و توجيهه توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف و أنظمة و قوانين و لوائح المؤسسة، واجباته في الوظيفة، واقع التنظيم في المؤسسة، الشروط العامة للخدمة و مسؤوليات الموظف... الخ، يقصد بالتكوين على العمل هو تكوين الفرد على العمل الفعلي من خلال الإحاطة بمجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة سواء من زميله أو رئيسه أو فرق متخصصة (حسب المؤسسة)، و يتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الفرد أو خارج المؤسسة.

وقد يكون التكوين التوجيهي متخصصا في عدة مؤسسات و هو ما يسمى التريص و هو فترة يخضع فيها الفرد إلى تكوين فعلي تقني خاص أو إداري (على حسب الوظيفة و المؤسسة) و تختلف مدته من وظيفة إلى أخرى و من قطاع إلى آخر و من مؤسسة إلى أخرى.

¹. علي السلمي، نفس المرجع.

². احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981، ص 183

³ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015 ص 76، بالتصرف.

❖ **التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء الخدمة):** إن الهدف الرئيسي من التكوين أثناء الخدمة هو صقل الفرد و إحاطته بأحدث التطورات في مجالات اختصاصه و تحسين مستوى أدائه الوظيفي و تحسين أساليب العمل، و يعتبر هذا النوع من التكوين أمرا ضروريا لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عديدة منها تجدد الوظائف و طرق العمل باستمرار، و استخدام تقنيات حديثة و مطورة، و إحاطة الأفراد و تزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل.

(2) من حيث المكان:⁽¹⁾

❖ **التكوين الداخلي (داخل المؤسسة):** و هي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة، حيث يكون المكون موظفا من داخل المؤسسة و يعمل لديها و قد يكون من خارجها، و يتم التكوين وفقا لتخطيط الإدارة و تحت، و لكن يعاب على التكوين الداخلي اقتصره على محيط عمل المؤسسة و في حدود تجارب و خبرات العمال بها و من ثم لا يوجد تبادل لخبرات خارجية كفؤة، لكن تتميز هذه البرامج أيضا بقلّة الميزانية كما تملك المرنة و الحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال و المؤسسة و تعمل على معالجة المشاكل الفعلية للعمل و العمال.

❖ **التكوين الخارجي (خارج المؤسسة):** يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، و يتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع و المعاهد التكوينية الخاصة و إلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين، و من مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للعمال من اجل تبادل الخبرات، الأفكار، التجارب و اكتساب المهارات.

إن مركز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوافر داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال و المتخصص، و لكن لا يخلو هذا النوع من بعض العيوب منها انعدام أو ضعف رقابة المؤسسة على التكوين، و بالتالي يصعب تقييم نتائج التكوين بصورة موضوعية حيث تعتمد المؤسسة في التقييم على التقارير التي يعدها المتكويين بعد انتهاء التكوين و التي لا تخلو من التحيز و عدم الدقة، و تتحمل المؤسسة نفقات إضافية في التكوين الخارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التكوين الداخلي.

(3) التكوين من حيث الهدف:⁽²⁾

❖ **التكوين لتجديد المعلومات:** يهدف هذا التكوين إلى إعطاء المتكون معلومات جديدة عن مجالات العمل و أساليبه و وسائله الحديثة أو تأكيد و تدعيم ما لديه من معلومات و مفاهيم حتى يقوم بعمله بطريقة أفضل من ذي قبل و بالتالي زيادة كفاءة العامل.

❖ **تكوين المهارات:** يعني زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة و رفع كفاءتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التكوين إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية و الإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم و تحسين مستوى الأداء الوظيفي و ذلك عن طريق إحاطة العمال المتكويين بالأساليب و الوسائل الحديثة.

¹عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 186-187.

²قصيصة كريمة، خلف الله نسرين، اثر التكوين على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عين تموشنت، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص استراتيجية و تسيير موارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2016-2017 ص 5-6

- ❖ **التكوين السلوكي:** يهدف التكوين السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك، وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرين في أداء أعمالهم، و خلق اتجاهات ايجابية لدى العمال و مساعدتهم في التخلي عن أنماط سلوك سلبية.
- ❖ **التكوين للترقية:** يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين إمكانيات العامل بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية جديدة يرقى إليها، كما تضمن مهام و مسؤوليات جديدة التي من اجلها يرقى العمال و هذا يتطلب تكوينهم للقيام بهذه الأعباء بشكل جيد.
- ❖ **التكوين الإنعاشي (الإعلامي):** ينطوي هذا النوع من التكوين على إعطاء المتكون معلومات جديدة و مفاهيم حديثة عن مجال العمل المختلفة و وسائلها، و يهدف إلى تأكيد و تدعيم معلومات المتكون.

(4) التكوين من حيث التطبيق: (1)

- ❖ **التكوين النظري:** ويشمل المحاضرات النظرية و الندوات و حلقات النقاش، و يسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية، التنظيمية، و الوظيفية لجانب من جوانب العمل.
- ❖ **التكوين العملي:** و يكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات و إمكانيات المتكون، أو يكون عملاً متكاملًا يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، و يتم هذا النوع من التكوين غالباً في مراكز التكوين وفق خطوات معدة من قبل مصممي البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

(5) من حيث عدد المتكونين: (2)

- ❖ **التكوين الفردي:** و يمثل هذا النمط من التكوين تطوير المهارات و القدرات الفردية و التي غالباً ما تتعلق بالعمال الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية أعلى.
- ❖ **التكوين الجماعي:** و هذا النمط من التكوين يعتمد الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من العمال المراد تكوينها جماعياً بمراكز تكوينية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في احد المجالات التي يعملون بها.

(6) من حيث نوع الوظائف:

- ❖ **التكوين الإداري:** يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم.⁽³⁾
- ❖ **التكوين المهني:** يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، و يستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد و الإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل و إعطاء الفرصة

¹ عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 79

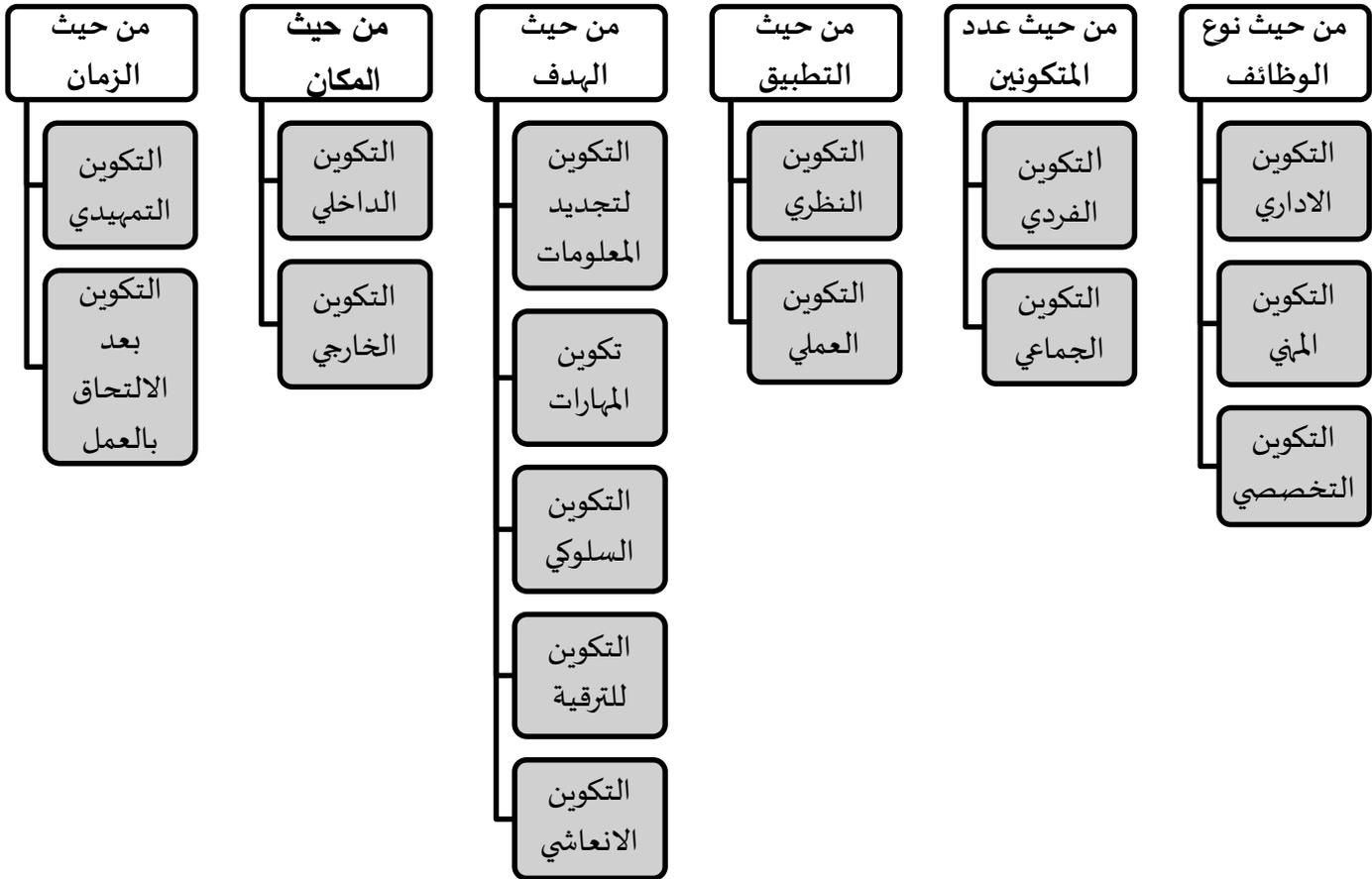
² جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات- دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 44.

³ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 184.

اللازمة في التفهم و الاستيعاب و الممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه. (1)

❖ **التكوين التخصصي:** و يطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يضمن معارف و مهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها. (2)

الشكل رقم (02): أنواع التكوين



¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، اثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر،

2017/2016، ص 13

² بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 132.

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث و الدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة و المعرفة و تغير الاتجاه بما يتماشى مع مصلحة المنظمة و من هذه المبادئ ما يلي:⁽¹⁾

- أ. خلق دافع لدى المكون، فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد على سرعة التعلم و اكتساب المعارف و المهارات الجديدة.
- ب. متابعة تقدم المتكون لان كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، و إنما فهم لما تعنيه هذه المعلومات و استيعابها، فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، و هذه مهمة المكون في متابعة درجة تقدم المتكون و التحقق من الاستيعاب النظري و العلمي لمحتويات برامج التكوين.
- ت. ربط التكوين ببرامج للتقييم بعد تعلم المهارات من خلال التكوين.
- ث. ضرورة الممارسة العملية للتكوين، لكي نكتسب المهارة و المعرفة لا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتعلم، من توفير الأدوات و الوسائل التكوينية، و أن يعرف المتكون المغزى منها.
- ج. ارتباط التكوين بالتكنولوجيا الحديثة، لمسيرة التطور و التغير يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية لما يخدم طبيعة المؤسسات و الظروف البيئية المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدم المؤسسة، فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع و مختلف التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب عند إعداد مخطط تكويني مراعاة الظروف و المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حتى تستطيع المؤسسة مسايرة التحولات و المستجدات الخارجية.

المطلب الثالث: اهداف التكوين و فوائده

1. أهداف التكوين:

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:⁽²⁾

أ. الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين: لان المشرف يحتاج الى وقت اقل في تصحيح اخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الامر بأنماط السلوك الوظيفي او المهارات اللازمة لأداء الاعمال، اما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا (الاعلى) بصفة مستمرة ، و يصعب تحقيق ذلك دون ان تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على اساس علمية .

¹زقندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد4، العدد7، ص 157-158

²حمدي امين عبد الهادي، ادارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص83

➤ نستنتج ان التكوين يهدف من الناحية الادارية الى:

- التقليل من عملية الاشراف.
- تحقيق درجة عالية من الفهم و تحسين المهارات.

ب. الاهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف الآلات و اصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و اصلاح الآلات لان التكوين العامل على طريقة الانتاج المثلى تساعد على تقليل الاخطاء.
- تخفيض حوادث العمل: فاعلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الافراد، فالتكوين يؤدي الى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات.
- التقليل من نسبة العادم او التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم و المواد التالفة لان العامل يكون اقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل: اذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي.

➤ نلاحظ انه من الناحية الفنية يهدف الى:

- الاقتصاد في النفقات.
- تخفيض الحوادث و اصابات العمل.
- التقليل من المشاكل و القدرة على حلها.
- تحسين نوعية و كمية الانتاج.

ت. الاهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- زيادة الكفاية الانتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج و تحسنه، و انخفاض التكاليف و هذا يعني زيادة الكفاية الانتاجية.
- ارتفاع الربح: مع ارتفاع الانتاج و انخفاض التكاليف، يمكن ان تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم اعمالها و يزداد بذلك ربحها.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الافراد و تكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الانتاج و انخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق اهدافها.
- رفع معنويات الافراد: لا شك ان اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي الى ثقة الفرد في نفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

كما يحدد محمد الصرفي اهم اهداف التكوين في ما يلي:⁽¹⁾

¹بزايد نجاه، التكوين و استراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناتراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011، ص 95.

- اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تنقصه.
- اكتساب الفرد انماطا و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظمتهم و ذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- نستنتج من خلال هذا العنصر ان التكوين يهدف الى :
- تحسين جودة الانتاج و بالتالي تحقيق القدرة التنافسية.
- التقليل من المخاطر و الاقتصاد في التكاليف.
- تنمية المهارات و المعارف على جميع الاصعدة و التكيف مع التغيرات الحاصلة و رفع الروح المعنوية للعامل و ارضائه و بالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها و ولاءه لها.

2. فوائد التكوين:

- المساهمة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية فترة ممكنة.
- التخفيف من الحاجة إلى الإشراف المباشر
- تحسين نوعية الخدمات.
- زيادة الاستقرار والمرونة على التكيف.
- تقليص المشاكل وتخفيض الحوادث.
- إعداد موظفين يتم اختبارهم لتولي مناصب الإدارية العليا في المؤسسة.¹
- سد الفجوة في القصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه.²
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواظبة التطور العلمي والتكنولوجي.³
- رفع معنويات الأفراد.⁴

¹ عبد العزيز بن سعد أحمد المهري ، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين ، أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2009، ص21.

² سفران علي منصور السمراني ، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ص16.

³ الخطيب رداح ، الخطيب أحمد ، التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، الأردن 2006 ص 227.

⁴ عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد ، دار الجامعة بيروت، 1991، ص220.

- المساهمة في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكوى والتظلمات.¹
- تحقيق المرونة والاستقرار.²
- توفير موارد بشرية داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر، والعمل في مواقع وأدوار وظيفية متعددة.
- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية
- تحقيق أهداف وغايات خاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق بالترقية أو زيادة أجره، لشغل منصب أعلى، وبهذا التكوين أثناء الخدمة أحد الحوافز للفرد، والتي تحرك دوافعه لبذل المزيد من الأداء.
- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة.
- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكتسابه المهارات اللازمة لاستخدامها في ميدان العمل.

المبحث الثالث: اساليب التكوين ومراحلها والتكوين كنظام

المطلب الأول: اساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المطلوب الوصول إليها ، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة ، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعاً واستخداماً هي:

❖ اسلوب المحاضرة:

وتعد طريقة مفيدة للإيصال المعرفة، واثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية المهمة للتطبيق والممارسة وهي اكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد ، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شد الحضور ، وقد تؤدي زيادة إعداد المتكونين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار³.

غير أنه يأخذ على الأسلوب المحاضرات ما يلي¹:

¹ منصور أحمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق ، وكالة المطبوعات الكويت 1995، ص 142.

² محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في ادارة الأفراد ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990 ص 220.

³ محمد احمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، زمزم ناشرون وموزعوه، الأردن ، 2017.

- إن المحاضرات لا تصلح كأسلوب يؤدي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك ، فقيمها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكولين.
- لا تأخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكولين، بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى.
- لا توفر المحاضر للمتكون تجربة أو تطبيق ما يسمع.
- إن المحاضرة تعتبر طريقة اتصال في اتجاه واحد نسبيا، لان ردود أفعال المتكولين لا تجد طريقها إلى المكون.

❖ اسلوب المناقشة:²

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

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

- نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات ، ويشارك جميع المتكولين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.

❖ اسلوب دراسة الحالات:

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

¹ طاهر محمد الكلالدة، تنمية الموارد البشرية ، دار عاصم الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ص 66-67.

² عمر بلخير جواد ، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015 ، ص 82-83.

❖ أسلوب تمثيل الادوار:

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية فيقوم لأحد الحاضرين بتمثيل الدور المقابل ، ويثوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابلته ، ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة ، ثم يتمحور كل منها أنه في الحياة العملية ويقوم بإدارة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه تعطي للمتكونين كلمات يحفظونها ثم يرتدونها على مسمع الحاضرين ، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منها في الموقف إثناء تمثيله¹.

وللذكر فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها باختلاف وتنوع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة وكذلك فئة الموظفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكونين وموضوع التكوين.

❖ نمذجة السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم والتقليد ، ويتم التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكونين لأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها المتكونين في الواقع من توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية ، فيقوم بالأداء الفعلي ويدور الفرد النموذجي المباشر المشرف (المدرّب) ويطلب من المتكونين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد بنفس الأداء النموذجي، وفقا لهذا الأسلوب يمكن اكتساب مهارات جديدة ثم تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.²

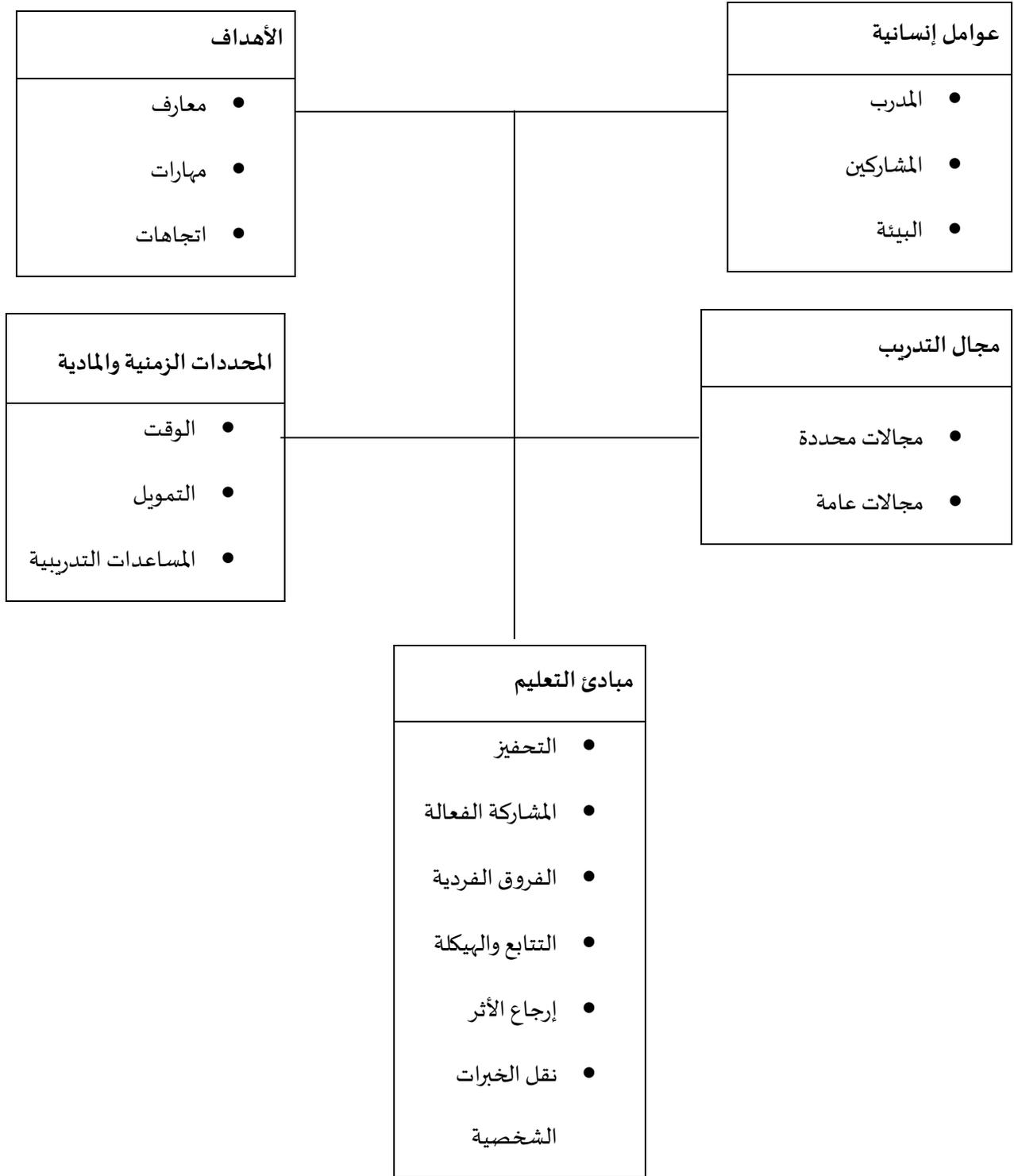
والشكل الآتي يوضح اهم العوامل المؤثرة في اختبار الأساليب التكوينية:³

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1997 ص 172.

² أحمد ماهر، ادترة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص 345

³ مدحت أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 116.

الشكل رقم (03) يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التكوينية



المطلب الثاني: مراحل عملية التكوين

لتحقيق الأهداف المحددة في التكوين ، من الضروري وضع مجموعة من الإجراءات واتخاذ جميع الاحتياطات والتدابير اللازمة تحسباً للمفاجآت التي قد تطرأ أثناء التنفيذ ، فلا شيء يترك للصدفة لأنه ضروري للعملية.

يجب أن تمر عملية التكوين بمراحل وهي كالتالي:

أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، ولتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية. وهذا الفرق بين الواقع والمفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاية الإنتاجية بالمنظمة.

فلاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات¹:

✓ مستوى المنظمة.

✓ مستوى الوظيفة.

✓ مستوى الفرد.

• تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:

يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، ودراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها وعلاقتها ببعضها البعض، وعلاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.

¹ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة النيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال) غير منشورة)، جامعة أبو

و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

دراسة الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و استمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع؛ هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة، و هذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة و يسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

دراسة تطور المنظمة : تنصب دراسة تطور المنظمة من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة، إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها ومواقعها.

تحليل الهيكل التنظيمي: الهدف من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة من خلال طرح الأسئلة:

- هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟؛
- هل يسهل مسارها؟؛
- هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟؛
- هل الهيكل التنظيمي متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟؛
- هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟؛
- هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟.

كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة.

• تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة:

و يقصد بها تحديد مواطن و معالم القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث تحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة (الواجبات، المسؤوليات، ظروف و أدوات العمل،

...الخ) و ما هو كائن فعلياً و هذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار¹، وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العناصر لهذه الوظيفة.

و تتم هذه المرحلة عبر ثلاثة عمليات هي:²

- ✓ **تصميم الأعمال:** وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل أو الوظيفة و مستواها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة؛ و عادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها و من حيث موقعها التنظيمي.
 - ✓ **تحليل الأعمال:** و يتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف و أعمال لاتخاذ القرارات المناسبة بكل ما يتعلق بأنواع الوظائف و عددها و من بين هذه القرارات:
 - إضافة وظائف أو أعمال جديدة تتناسب و المتغيرات المستجدة.
 - الاستغناء عن بعض الوظائف أو الأعمال الحالية.
 - الاتجاه ببعض الوظائف أو الأعمال نحو المزيد من تجزئتها أو العكس دمج بعضها في عمل أو وظيفة واحدة.
 - ✓ **توصيف الأعمال:** و يقصد بها تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل و وصف كامل المهمات و الواجبات و المسؤوليات و ظروف العمل و المؤهلات و القدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، و بصورة متسلسلة و موحدة لجميع الأعمال أو الوظائف التي تم تحليلها.
 - **تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:** الهدف من هذا التحليل حديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم و معارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية و المستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، و من ثم المهارات و المعارف المطلوبة لتطوير أدائه، ، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات و المعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.³
- و يعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الأفراد حيث يتطلب تحليلهم و دراستهم من عدة جوانب وهي:⁴

¹ صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016، ص 30

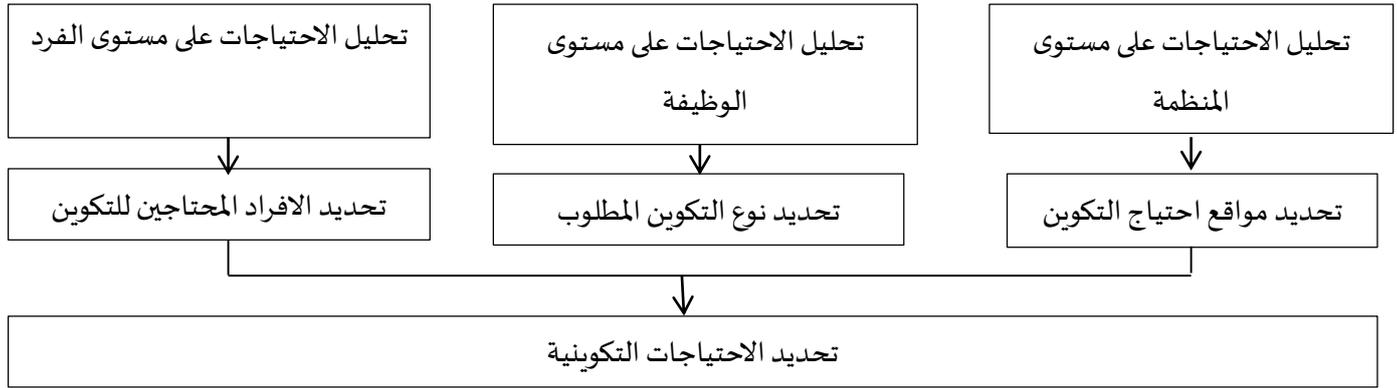
² سليمان خليل الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية: الأفراد، جامعة دمشق، ص 110

³ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سابق، ص 22.

⁴ بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017/2018، ص 40.

- ✓ المواصفات الوظيفية : هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعباء التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.
 - ✓ الخصائص الشخصية : هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات، الاستعداد للتعلم والتكوين، الرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع لدى الشخص تجاه عمله.
 - ✓ الجوانب السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء والأهداف الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.
- و هناك عدة وسائل تستخدم في جمع هذه المعلومات الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة من بينها كشوف الأفراد أو سجلات العاملین أو سجل الغيابات، التقارير و الشكاوي، كشوف التنقيط و التقييم والتي توجد في المصلحة المكلفة بإدارة الأفراد أو قسم شؤون العاملین.

و ترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، و ينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية، يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:¹



الشكل رقم (04): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية

و عليه يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- ✓ تحديد مختلف المهارات و المعارف.
- ✓ تقييم الوضعية الحالية.
- ✓ تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية و الوضعية المستقبلية.

¹ بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و العلوم التسيير، جامعة وهران، 2006، ص 88.

ب. مرحلة تصميم برنامج تكويني:

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توابك محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها¹.

و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

✓ تحديد أهداف البرنامج التكويني: الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، وهذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.

✓ تحديد الترتيب والتتابع: ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة وغير المعروفة.

✓ محتويات البرنامج: تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات وبحوث (PowerPoint) موضوعة على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.

تحديد أساليب التكوين: في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.

و من بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار والمعلومات ما يلي:²

- محاضرات
- دراسة الحالات
- تمثيل الأدوار

¹توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة القاهرة مصر، ط2، 2002، ص 191.

²احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الاسكندرية، مصر، 1995، ص342-344

- الأعمال التطبيقية
- المحاكاة
- المباريات الإدارية
- الندوات

✓ اختيار المتكويين: من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه، هو المكون الذي يقع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات و فهمها، و على الرغم من أهمية المتكويين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح، و ذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المتكويين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية، حيث لا توجد مخصصات مالية لتعيين متكويين من الخارج، و يجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج.¹

✓ اختيار المتكويين: لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه و التي تتمثل فيما يلي:²

- الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى.

- الرغبة في تعلم مهارات جديدة.

- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.

- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساندة و استيعاب موضوعات البرنامج.

✓ تحديد مكان التكوين: لابد من اختيار مكان التكوين، و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي و تكوين

فردى لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين و يمكن أن يكون التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر

الألات و المعدات التي يحتاجها المتكويين.³

✓ تحديد ميزانية التكوين: تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع ميزانية التكوين

ومعرفة التكاليف التقديرية، و لابد من الاطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني من عدمه، و تنقسم

التكاليف إلى نفقات استثمارية و تشغيلية فتتمثل في مصاريف الزيارات و الفنادق و مكافئات المستشارين الخارجيين الذين

يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية.⁴

ت. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني:

¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سابق، ص 25

² محمد الصبري، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328،

³ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، نفس المرجع، ص 25

⁴ صراوى آمال، مرجع سابق، ص 39.

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ و التنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية :

- تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين؛
 - إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني؛
 - توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لاستقبال المتكويين؛
 - استدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني؛
 - بداية التطبيق العملي للبرنامج التكويني.
- ث. مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني:

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثه في معارف و سلوكيات ومهارات المتكويين حيث تعتبر عملية التقييم ذات أهمية كبيرة إلا أن الكثير من المؤسسات لا تقوم به على أساس علمي و بالتالي عدم الاستفادة من الأهداف التي ترمي لها عملية التقييم والمتمثلة في:¹

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة البرنامج التكويني، من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل؛
- التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم و قيامهم بعملية التكوين؛
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين.

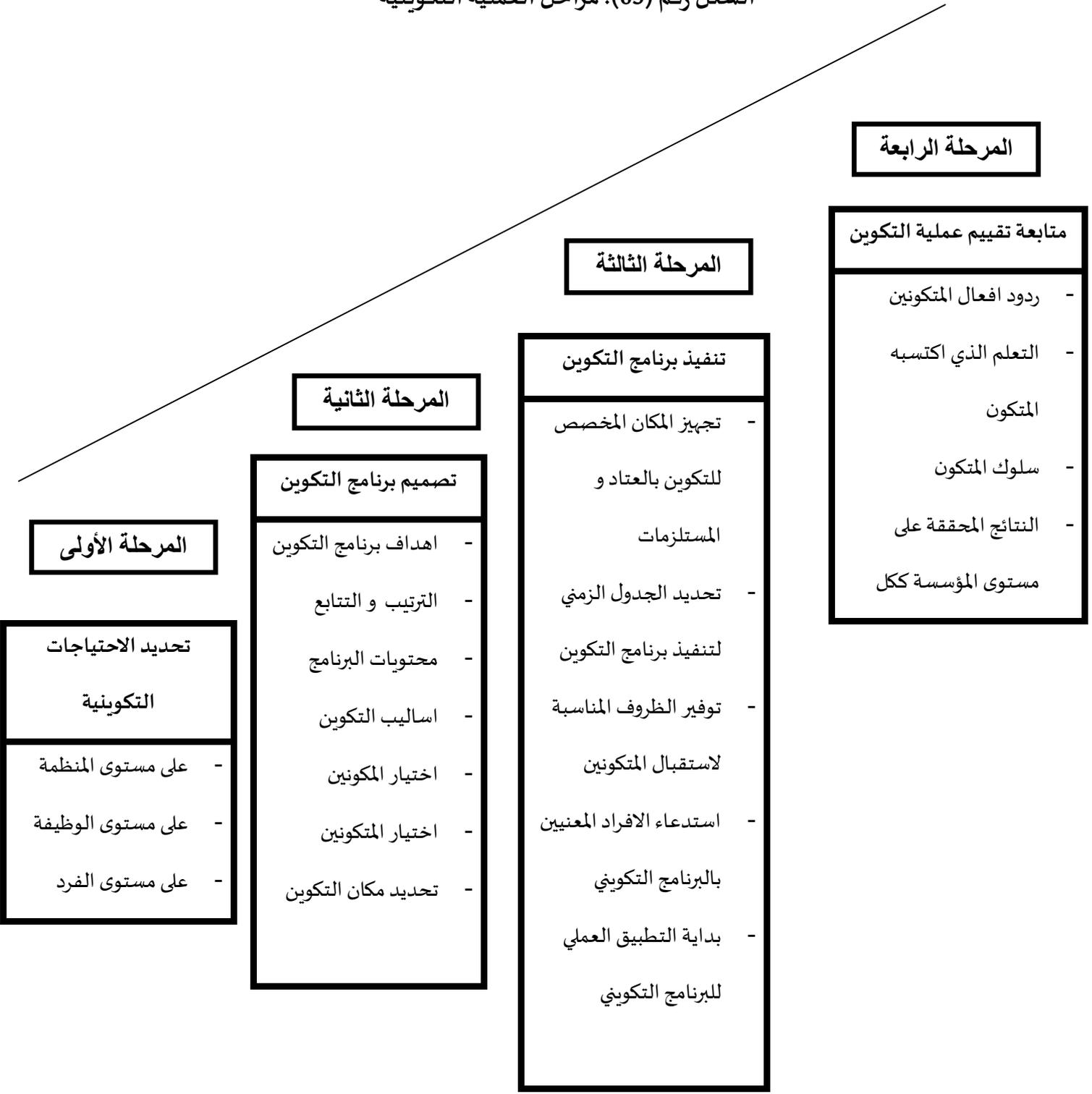
و هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها:²

- ردود أفعال المتكويين؛
- التعلم الذي اكتسبه المتكويون؛
- سلوك المتكويين في العمل؛
- النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل.

¹ عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، مرجع سابق، ص 27

² عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009، في 141،

الشكل رقم (05): مراحل العملية التكوينية



المطلب الثالث: التكوين كنظام

أولاً: تعريف النظام

النظام هو الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.¹ كما يعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بانتظام و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله، ومن أجل تحقيق أهداف مشتركة.²

ثانياً: تعريف نظام التكوين

باعتبار المؤسسة مجموعة من الأنظمة مرتبطة بعضها ببعض، و تؤثر و تتأثر فيما بينها و تعمل بشكل متناسق لتحقيق هدف محدد، لتشكل في مجملها نظام واحد متكامل؛ فإذا أخذنا نظام إدارة الأفراد كونه نظام فرعي بالمؤسسة، تجده هو بدوره يتألف من مجموعة من الأنظمة من بينها تجد نظام التكوين و الذي يعتبر أحد أهم الأنظمة تركز عليه بعض المؤسسات.

فيعرف التكوين كنظام بأنه هو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم وهو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.³

و هذا النظام له عناصر مرتبطة تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ترمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية من خلال تمكين الأفراد من تحسين أداءهم ومسيرة وملائمة التطور الحاصل في بيئة المؤسسة⁴؛ لأن هناك ارتباط وثيق بين تكوين الأفراد ورضاهم وأدائهم الفعال، وأداء وفعالية المؤسسة ككل.

ثالثاً: مكونات نظام التكوين

فلكون التكوين هو نظام بالغ التعقيد، يتكون من عناصر ترتبط معا في تكامل وثيق وقوي، ولكل منها أهمية خاصة في حركة النظام الكلية؛ وعند تحليل النظام تجده يتكون من العناصر (مدخلات، معالجة، مخرجات) حيث أن هذه العناصر مضمونها يختلف من نظام إلى نظام آخر .

¹ فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردن، الأردن، ط5، 1995، ص 55

² مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 16

³ صوان احمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2015/2016، ص 24.

⁴ عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 58

و تتمثل مكونات نظام التكوين فيما يلي¹:

(1) المدخلات: و هي بمثابة الأجزاء و العناصر التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق الهدف منه، و يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب واحتياجات النظام؛ ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى ما يلي :

✓ مدخلات انسانية: وتتمثل في طاقات و قدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه، أي أن المدخلات الإنسانية لنظام التكوين تتكون من كافة الأفراد الذين يشتركون في عملية التكوين من مكونين ومتكونين وإداريين وفنيين ومساعدين، وتختلف هؤلاء الأفراد باختلاف البرامج التكوينية التي يشتركون فيها، أي حسب نوع هذه البرامج وأهدافها ووسائلها.

فبالنسبة للمتكونين فقد يكونون من المديرين أو رؤساء الأقسام أو الموظفين التنفيذيين أو عمال، وقد نجدهم من العاملين الجدد أو اللذين يراد ترقية لهم، وقد يكونون من الذين لهم إنتاجية ضعيفة ويراد تحسين مستوى أدائهم، أو قد يكونون من اللذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم، أو من اللذين يراد إثراء معلوماتهم أو تحسين السلوك أو الاتجاه لديهم.

أما المكونين فقد تجددهم أساتذة جامعيون أو مكونين متخصصون أو خبراء في شؤون التكوين. أما الإداريون و الفنيون والمساعدون، فهم معنيون بأمور التكوين من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على التنفيذ ومتابعة وتقييم إلى غير ذلك، و الذي يجب أن تتوفر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعباء.

✓ مدخلات مادية: و تتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية من أموال ومعدات وتجهيزات ومواد، والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته، أي أن المدخلات المادية لنظام التكوين تتكون من الأموال اللازمة للإنفاق على لتكوين واستمرار مراحلها، بالإضافة إلى المواقع التي سيقام فيها التكوين، وما تتضمنه من قاعات وأقسام للتكوين.

✓ مدخلات معنوية (معلومات): تعتبر المعلومات نوع آخر هام من المدخلات وتشمل على بيانات خاصة بالمؤسسة التي يأتي منها المتكونين، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير، وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف والأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار. وهذه المدخلات بأنواعها الثلاثة (الإنسانية، المادية، المعنوية) مصدرها البيئة الداخلية والخارجية للنظام، وهي مدخلات تتفاعل مع بعضها البعض وضرورية لبعضها البعض أيضا، وبدونها لا وجد لهذا النظام.

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

¹عمر بلخير جواد، نفس المرجع، ص 58-59

- (3) **المخرجات:** إن المخرجات تتمثل أساساً في سلسلة الإنجازات المحققة لمجموعة المهارات والقدرات التي اكتسبها المتكويين، وهي بدورها تعبر عن نتيجة النظام، حيث أنها تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة سلع أو خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد. ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي¹:
- ✓ **المخرجات الانسانية:** وهم المتكويين بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة، كتغير في بعض خصائص الشخصية أو زيادة في معارفهم أو إضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم.
 - ✓ **المخرجات المادية:** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكويون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق تخفيض التكاليف، وتحقيق الوفرة في الوقت والجهد، وارتفاع الأداء.
 - ✓ **المخرجات المعنوية (المعلومات):** تتمثل هذه المخرجات في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي يعكس بدوره على الجانب المادي، وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكويين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم، وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الانسجام في علاقاتهم.

¹ مبرك اسمهان، مرجع سابق، ص 20.

خلاصة الفصل:

أصبحت الموارد البشرية من أهم الموارد التنظيمية في عصرنا، ويعتمد نجاحها على مدى توفرها على عمال مهرة الذين لديهم دافع للعمل بشكل جاد.

فالتكوين هو استراتيجية وضعتها المنظمة لتطوير العمال واكتساب فرص التقدم و تطور مهاراتهم باستمرار ومن واجب العمال إظهار الحماس والمبادرة من خلال المشاركة في التحسين مستواهم.

يعد التكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، حيث أنه يفيد كل من الفرد العامل والمنظمة ، و التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد المعينين حديثاً ، بل يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين السابقين ، ولا يقتصر على مستويات إدارية معينة ، ولكن يشمل جميع المستويات بما في ذلك الإدارة العليا ، فكلما كان التكوين أفضل ، زادت فائدة المتكويين والمنظمة.

الفصل الثاني: عموميات حول الاداء

تمهيد:

يرتبط نجاح ونمو وبقاء المنظمات بأداء موظفيها ، لذا يهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته لكل من الأفراد والمنظمات ، و تسعى المنظمات دائماً إلى تحسين أداء موظفيها من خلال تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم ، وبالتالي رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال التكوين الذي يلعب دوراً مهماً في رفع مستوى أداء الموظفين وتحسينه كما ونوعاً ، وسيتم شرح ذلك في هذا الفصل.

المبحث الاول: ماهية الأداء

المطلب الاول: تعريف الاداء

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

و عرفه **Murphy** بأنه إنجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين².

كما يرى بعض الباحثين أن أداء العامل هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك)؛ و مدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال³.

عرف أيضا بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة⁴.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء :

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام و الواجبات المنوطة والموكلة له.

¹راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 25

² Murphy. K. R. Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York, 1989.p109

³رحم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011/2012، ص 6؛

⁴روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017،

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الاداء

1. عناصر الاداء:

هناك عناصر تعود أهميتها في قياس و تصيد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، و تتمثل هذه العناصر في:¹

- أ. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف
- ب. متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات ، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ت. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية .

ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:²

- (1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- (2) نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- (3) كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- (4) المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

❖ من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة ، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.

¹محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، 2016 ، ص.276

²راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 217.

- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي ، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية ، السياسية والقانونية.
2. محددات الاداء:

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ماهي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:

- أ. الدافعية: هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية؛
 - ب. قدرة الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن تعبر عنها من خلال المعادلة:¹
- $$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} .$$

❖ المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

❖ المهارة: هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع و بطريقة

صحيحة و بدقة و سرعة متناهية.

- ت. ادراك الدور: و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.
- و منه يمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة الاتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{إدراك الدور}$$

المطلب الثالث: انواع الاداء و العوامل المؤثرة على الاداء

1. انواع الاداء:

يمكن تحديد نوع الأداء حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء الى أنواع حسب معيار المصدر، ومعيار الشمولية، و معيار الطبيعة.²

- أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي أو الأداء الخارجي؛
- (1) الاداء الداخلي: ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من ما يلي:
 - * الاداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

¹عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 84.

²عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 06-05

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

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

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

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

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

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

(2) الاداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم إلى أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج.¹

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

(1) الاداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة لتعظيم نواتجها و يقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام المقاييس الربحية بأنواعها المختلفة؛

(2) الاداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، و يصعب قياس الأداء الاجتماعي بمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها؛

(3) الاداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط و في اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا؛

(4) الاداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة للبحوث العمليات.

2. العوامل المؤثرة على الاداء:

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

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:¹

- أ. غياب الاهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد ، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
 - * نستنتج أنه يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها ومقارنته بأهدافها.
- ب. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء ، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
 - * نستخلص أنه يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط وفي اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.
- ت. اختلاف مستويات الاداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين ، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها ، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين ، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد والموظف الكسول والموظف غير المنتج.
 - * نستخلص أنه على المؤسسة تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وربط معدلات الأداء بنظام المكافآت والحوافز.
- ث. مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف إنتاجية أقل والرضا يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن ، المؤهل التعليمي ، الجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.
 - * نستنتج أن غياب نظام للمكافآت والترقيات وعدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي انخفاض أدائهم.
- ج. التسبب الإداري: ويقصد به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
 - * نلاحظ أن التجمعات أثناء أداء العمل وترك مناصب الشغل شاغرة والتأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء وذلك نتيجة تساهل المشرفين والمسؤولين.

¹ محمد سرور الحريري ، علم النفس الإداري ، مرجع سابق ، ص 282.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الاداء

المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء

تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى. تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

المطلب الثاني: اهداف تقييم الاداء

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

أ. اهداف خاصة بالمنظمة:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين والخصائص المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقا لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة؛
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش وخلق مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يخفض من شكاوي العاملين؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

ب. اهداف خاصة بالعاملين:¹

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم؛

¹محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2010 ، ص 209

- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أداءه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي؛
 - تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين، واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل؛
 - تزويد العاملين بتغذية راجعية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
 - توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.
- ت. اهداف خاصة بالمديرين:
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم لأداء تابعيهم وتنمية قدراتهم في مجالات الإشراف والتوجيه؛
 - التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي؛
 - تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الاداء

1. مراحل تقييم اداء العاملين:

- تعتبر عملية التقييم عملية صعبة و معقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي¹:
- ❖ **مرحلة وضع توقعات الاداء:** تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، و يتم فيها وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق بين المؤسسة و العمال حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.
 - ❖ **مرحلة مراقبة التقدم في الاداء:** تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء و محاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.
 - ❖ **مرحلة تقييم الاداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

¹فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجيلالي بونعامة،

❖ التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه؛ و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية و المكافآت و التكوين...إلخ

2. طرق تقييم اداء العاملين:

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

اولا: طرق التقييم التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم ، ومن هذه الطرق طريقة التدرج طريقة الترتيب البسيط ، طريقة المقارنة بين العاملين ، وطريقة التوزيع الإجباري، وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق.¹

1) طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج ونوعية الإنتاج والإبداع والمعرفة بالعمل ، التعاون وغيرها من الخصائص ، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص.²

رغم بساطة و سهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها:³

- احتمال أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل ، و بالتالي يقوم بإعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص.

¹سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 247.

²سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، نفس المرجع ، ص 249-250.

³مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 90.

- أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.
- وهناك مؤثرات كبيرة قد تجعل من عملية تقييم الأداء غير موضوعية على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم إذ قد نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون.
- * نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على قياس أداء العامل وفق معايير محددة مثل المعرفة بطبيعة العمل، المظهر التعاون، كمية الأداء... إلخ ورغم سهولتها وبساطتها إلى أنه يمكن تحيز المقيم إلى فئة من العمال.
- (2) طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في ما يلي:¹
 - أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.
 - أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص.
 - أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها ما زالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
 - * نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد على ترتيب الأفراد المقيمين من الأحسن إلى الأسوأ بحيث تعتمد على قياس الأداء الكلي للفرد ، ورغم بساطتها وسهولتها فلها نفس عيوب الطريقة الأولى ويصعب تطبيقها على عدد كبير من الافراد.
- (3) طريقة المقارنة بين العاملين:
- يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:² $n(n-1)/2$ حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.
- و تكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية و تقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، و هكذا يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد.
- تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.³

¹توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999، ص 61.

²مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 92.

³علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 335.

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا ويعاب عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، و يكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتعيين.¹

* نستنتج أن هذه الطريقة تقوم على أساس مقارنة كل عامل بباقي زملائه في نفس القسم ، بحيث تتكون ثنائيات وعلى أساسها يتحدد العامل الأفضل ، ورغم بساطتها إلا أنه يصعب تطبيقها على عدد كبير من العمال.

4) طريقة التوزيع الاجباري: يقوم المقوم بكتابة اسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ، ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعات (أو فئات) ، وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض ، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات) ، وإعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من إجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي:²

المجموعة (الفئة) الأولى: ممتاز تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثانية: جيد جدا تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الثالثة: جيد تمثل 20% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الرابعة: مقبول تمثل 30% من الموارد البشرية محل التقييم.

المجموعة (الفئة) الخامسة: ضعيف تمثل 10% من الموارد البشرية محل التقييم.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة عملية تقييم الأداء و سرعة التقييم ، ولا تتطلب وقتا كبيرا في التقييم.³

ومن عيوبها صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي و للمقيم.⁴

* نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على توزيع تقديرات على الأفراد مع إعطائها نسبة مئوية محددة ورغم سهولتها إلى أنه لا يمكن استخدامها على عدد صغير من الأفراد.

ثانيا: الطرق الحديثة:

¹مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين ، الرقابة الإدارية ، دار حنين للنشر، عمان، 1995 ، ص 374.

²عطاالله محمد تيسير الشرعة ، غالب محمود سنجق ، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 257-258.

³توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد ، مرجع سابق ، ص93.

⁴نفس المرجع، ص 93.

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة واهتمام الإدارة وثقتها بالعاملين، ومن بين هذه الطرق نجد:¹

(1) **الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على أساس ميل العاملين إلى معرفة وإدراك ما هو مطلوب منهم، وما ينبغي القيام به، كذلك الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم ورغبة العاملين أيضاً في الوقوف على مستويات أدائهم، إلا أن هذه الطريقة تعاني من مشاكل تتمثل في أنها تعبر عن قياس الفرد.

العامل في عمله الحالي أي أنها عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاحه في أعمال أخرى، إضافة إلى عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع العمال حيث أنها تتطلب قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي.

* نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على إشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحديد الوسائل اللازمة في تحقيقها والفترة الزمنية لإنجازها، غير أنه لا يمكن تطبيقها على كافة العاملين.

(2) **قوائم السلوك المتدرجة:** تتمثل هذه الطريقة في أن القائم بالقياس يقوم درجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة كالكفاءة أو الفاعلية، ونجد كمثال على ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الادعاءات على النحو التالي:

أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← أداء متميز

ونجد أنه من مشاكل هذه الطريقة ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضعية عملية التقييم.

* نلاحظ أن هذه الطريقة تعتمد في تقييم أداء العاملين من خلال استخدام ميزان متدرج سلوكي من أداء متميز إلى أداء ضعيف.

(3) **طريقة الملاحظة السلوكية:**

تسمح هذه الطريقة بالتعرف على تصرفات العاملين وسلوكياتهم أثناء العمل ومراقبة إن كانت تلك السلوكيات تتكرر لديهم أم لا، وهل هي في نفس الأوقات وبالتالي اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار مثل هذه السلوكيات.

* نستنتج أن هذه الطريقة تركز على ملاحظة السلوكيات المتكررة وفي فترات زمنية محددة ومحاولة اكتشاف الأسباب التي تؤدي إلى تكرار هذه السلوكيات.

وفي الأخير فإن اختيار أسلوب أو طريقة من هذه الطرق متوقف على عدة اعتبارات، كمدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المؤسسة.

(4) **طريقة الوقائع والاحداث الحرجة او الهامة:**

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 208-209.

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة، و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و هذه الطريقة تقضي نوعاً ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، كما أنها تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء رؤوسه بشكل جيد، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته إلا أنها تتطلب وقتاً ومجهوداً كبيرين لتجميع كل البيانات والمعلومات المطلوبة في عملية التقييم.¹

* نستنتج أن هذه الطريقة تركز على سلوك الفرد وكيفية تصرفه اتجاه الحدث الذي يؤثر على أدائه وتعد هذه الطريقة بمثابة علامة على كفاءة العامل أو فشله.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: اجراءات تحسين الاداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:²

أ. تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء:

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...إلخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

¹ السعيد بلوم، اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 54.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 157-158.

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

ب. خطة عمل للوصول الى حلول:

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و الاستشاريين و الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

* نستنتج أن الخطوة الثانية تتمثل في اختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة و الاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

ت. الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

* نستنتج ان الخطوة الثالثة في عملية تحسين الأداء تتمثل في مهارة الاتصال بين المشرفين والعاملين.

المطلب الثاني: طرق تحسين الاداء

حسب هاييز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:¹

(1) تحسين الموظف: يرى هاييز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائماً إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
 - التركيز على ما يرغب الفرد و ما بين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
 - الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات و أهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.
- * من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لابد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

¹المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الاداء، <https://hrdiscussion.com> يوم 2023-04-28 الساعة 17:30.

(2) تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

* نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لابد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

(3) تحسين الموقف:

يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

* نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين اداء العاملين

يلعب التكوين دورا أساسيا في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات ، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين ، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال ، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين و من أهمها ما يلي:¹

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات

¹بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013-2014، ص93-94.

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

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، حيث أنها محور التركيز الأساسي للمنظمات لأنها تساعد على الكشف عن الطاقات الكامنة وقدرات العمال لاستثمارها، و معرفتها لضعف ونواقص العاملين ومساعدتهم على زيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال التكوين الذي يهدف إلى الارتقاء بمستوى العاملين وتحديث معارفهم معلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتنمية مهارات الاتصال على جميع المستويات.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية في
مؤسسة سوناطراك مركب GL2/Z**

تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع، لمؤسسة سوناتراك مركب GL2/Z و التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تمييع الغاز الطبيعي في الجزائر.

و تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث خصصنا المبحث الاول لتقديم عموميات حول مؤسسة سوناتراك و مركب GL2/Z و ذلك من خلال اعطاء نبذة عن مؤسسة سوناتراك و نشاطها بالإضافة الى التعريف بالمركب و هيكله التنظيمي و التعرف على بعض مصالحه، و خصصنا المبحث الثاني لمعرفة التكوين في مركب GL2/Z و تم التطرق فيه الى المراحل المتبعة لوضع مخطط التكوين و مركز التكوين التابعة لسوناتراك و ايضا انواع و التكوين المعتمدة في المركب و اهدافه و كذلك دفتر شروط التكوين و تقييم عملية التكوين، اما المبحث الثالث فخصصناه للاجراءات المنهجية للمبحث الميداني و تحليل النتائج و تطرقنا فيه الى ادوات الدراسة الميدانية و اختبار اداة الدراسة و اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة و بعد ذلك عرض و تحليل النتائج.

المبحث الاول: عموميات حول مؤسسة سوناطراك ومركب GNL 2/Z

المطلب الاول: نبذة عن مؤسسة سوناطراك ونشاطها

1. نبذة عن مؤسسة سوناطراك

أ. التعريف بمؤسسة سوناطراك:

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر ، اسمها الكامل " الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات " وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها . حققت سوناطراك في العام 2000 مبيعات بحوالي 22 مليون دولار أمريكي لذلك تحتل المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية دون منازع ، والمرتبة 11 بين الشركات النفطية العلمية ، والمرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل ، و المرتبة الثالثة المصدرة الغاز الطبيعي ، وتمثل مبيعاتها حوالي 95 % من إجمالي صادرات الجزائر . كما تمثل نشاطاتها 25 % إلى 30 % من إجمالي الناتج المحلي في البلاد ، وتم توظيف أكثر من 50 ألف شخص في الشركة الأم أكثر من 120 ألف شخص في المجموعات ككل ، تأسست بمقتضى مرسوم -63- 491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963 . وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير ، حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع وتطوير الثروات المنجمية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني ، وغالبا رائدا في الانتماءات التكنولوجية ، وعامل فعالا للعلاقات الدولية للجزائر و في كل الحالات بقيت أداة السيادة الوطنية كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

ب. مهام وهيكل مؤسسة سوناطراك:

اولا: مهام مؤسسة سوناطراك:

في السنوات الأولى من نشأتها، كان هدف سوناطراك يتلخص في نقل و تسويق المحروقات، فمحدودية نشاطها هذا ناتج عن نقص الخبرة في ميدان البحث و التنقيب و الإنتاج من جهة، و لصعوبة التحكم في المؤسسات الأجنبية المستغلة للبتترول من جهة أخرى فعلى هذا الأساس قررت الحكومة توسيع نشاط سوناطراك اثر مرسوم 22 سبتمبر 1966 أين تعود للشركة :

- كل عمليات البحث و التنقيب الصناعي و التجاري للأحواض .
- بناء كل وسائل نقل المحروقات .
- توزيع و بيع المحروقات و مختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج .
- معالجة و تحويل المحروقات على أرض الوطن و إقامة صناعة بتر و كيمياوية
- المشاركة في كل عملية صناعية تجارية مالية أو عقارية كانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بمهامها.

ثانيا: هيكلتها:

في عام 1981 قررت سوناطراك إعادة الهيكلة نتج عنها 18 مؤسسة مستقلة عن الشركة الأم، وهذه المؤسسات هي :

4 مؤسسات صناعية، و 3 مؤسسات تجارية، و 11 مؤسسة خدمية، وهذه المؤسسات هي :

المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيمياوية ENTP

المؤسسة الوطنية للمطاط والبلاستيك ENPC

المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR

المؤسسة الوطنية للأسمدة الكيماوية SMIDAL

المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP

المؤسسة الوطنية للمهندسة المدنية و المعمارية ENCGP

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء EAGED

المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENTP

المؤسسة الوطنية للنقل عن طريق الأنابيب ENAC

المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGT

المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC

المؤسسة الوطنية للمهندسة البترولية ENEP

المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء SONALGAZ

مركز البحث لتقييم الطاقة ومشتقاتها CERHYD

المعهد الجزائري للبترول IAP

وكالة ترقية و عقلانية استعمال الطاقة APRUE

2. نشاط مؤسسة سوناطراك:

فتقوم المؤسسة سوناطراك بعدة وظائف يمكن أن نلخص أهمها فيما يلي :

• تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبحث و الاستغلال الصناعي و التجاري لمناجم المحروقات الصلبة و السائلة و الغازية و ملحقاتها .

• إنجاز و إنشاء و كذا عملية الاستغلال الصناعي و التجاري لكل وسائل نقل المحروقات عن طريق البر و البحر .

• معالجة و تحويل المحروقات داخليا و خارجيا .

• توفير المباني و المصانع من أجل المعالجة الصناعية للمحروقات الصلبة ، السائلة و الغازية و خصوصا توفير مصانع خاصة بالبتر وكيمياء كأي صناعة تابعة للمحروقات .

• توزيع و بيع المحروقات في الجزائر و في الخارج بالإضافة إلى مواد أخرى من نفس المصدر .

• المشاركة في جميع العمليات " الصناعية ، المالية ، التسويقية....." ، القدرة على إعادة ربطها و إلحاقها بإحدى هذه الوظائف، كما تمارس مؤسسة سوناطراك عدة نشاطات متكاملة مع الوظائف السابقة حيث نشأ عن إعادة هيكلة المؤسسة خمسة هياكل عملية سميت بالنشاطات المسيرة إداريا من طرف مديرين عامين مساعدين ، يمكن عرضها على النحو التالي :

1 - نشاط الاستكشاف : تتمثل النشاطات الأساسية المتعلقة بقسم الاستكشاف فيما يلي :

- بحث و مراقبة الأعمال في ميدان المحروقات .

- البحث المتعلق بالمحروقات يتم على أساس دراسة جيولوجية و جيوفيزيائية بهدف تحديد مكان الحفر بدقة.

- أعمال البحث في الميدان تتم تحت وكالة هيكل آخر لكن الإشراف و مراقبة هذه الأعمال مؤمنة من طرف مهندسين و تقنيين جيولوجيين و جيوفيزيائيين لقسم الاستكشاف.

2 - نشاط الحفر : يتم تحديد أماكن تجمع و تواجد المحروقات من طرف القسم الأول الذي يقوم بتقديم تقرير من أجل القيام بعمليات الحفر التي تكون تحت إشراف قسم الحفر من أجل الشروع في العمل ميدانيا .

و يتضمن نشاطها الأساسي معرفة المكان المشار إليه عن طريق التقارير المقدمة من طرف قسم الاستكشاف حيث يوجد تجمع للمحروقات .

3 - نشاط النقل : يتم نقل المحروقات عبر قنوات أو أنابيب برا و بحرا ، و حاليا قسم النقل هو المسؤول عن إرسال و نقل المحروقات مستعملا عدة وسائل من أجل تحقيق هذه العملية ،

وتتمثل العملية الأساسية لهذا القسم في تموين السوق الوطنية و تسويق المحروقات السائلة

و الغازية إلى السوق الخارجية إما عبر قنوات أو مسالك أرضية.

– نشاط الإنتاج : يتمثل هذا النشاط في استغلال مناجم الغاز ، و تحسين معدل الإنتاج ، بالإضافة إلى أنها تهتم بصنع مشتقات المحروقات .

كما أنها تسعى على التوظيف الجيد للهيكل القاعدية و معدلات الإنتاج و تضمن الصيرورة الحسنة و المتابعة الجيدة لتحسين معامل التكرير و مصانع التحويل إلى سوائل Liquéfaction

– نشاط التسويق : يمثل هذا القسم احتكار سوق المحروقات السائلة و الغازية و باقي المنتوجات المكررة ، و يجب عليها أن تضمن تموين السوق الوطنية و تسويق المحروقات على المستوى الخارجي .

طورت سوناطراك تجارتها نحو كل من أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك بما جلب الأنظار إلى بعض من دول المغرب .

المطلب الثاني: تقديم مركب GL2/Z

أ. نبذة تاريخية :

يعود تاريخ هذا المركب إلى 1976 حيث قررت المؤسسة عقد شراكة مع شركة الأمريكية من أجل بناء مركب Pollman Kellogg صناعي وظيفته تمييع الغاز الطبيعي ، وتم إبرام العقد في 09 فيفري 1976 وفي 01 أفريل 1976 كانت بداية الأشغال بالمركب ، وفي 1977 دشن المركب من طرف الرئيس الراحل " هواري بومدين " ، و قد تمت أول عملية إنتاج للغاز الطبيعي يوم 20 جانفي 1981 وفي جويلية 1981 أول تصدير للمركب.

ب. تعريفه :

يعتبر من أحدث المركبات لتمييع الغاز الطبيعي في الجزائر و أنشئ لتمييع الغاز الطبيعي الخام الآتي من الحقول الغازية لحاسي الرمل لتصديره في سفن خاصة ذات حجم 12500 متر مكعب إلى بلدان أخرى و يتكون من مناطق صناعية :

* المنطقة الصناعية للإنتاج.

* المنطقة الصناعية للمنتوجات اللازمة للإنتاج (الهواء، بخار الماء).

* المنطقة الصناعية لتمييع الغاز ، و تتكون من 06 مناطق لعبور الغاز المميع بسعة إنتاج متوسطة تقدر بـ 9000 متر مكعب من الغاز الطبيعي يوميا ، وإذا نظرنا إلى حلقة الإنتاج نجد أنها تحتوي على العناصر التالية :

- 03 وحدات لإنتاج الكهرباء، سعة الوحدة 60 ميغا واط.

- 03 وحدات لإنتاج بخار الماء ، سعة الوحدة 135 طن/الساعة.

- محطة لضخ ماء البحر بسعة 19800 متر مكعب / الساعة.

-محطة هوائية بسعة 5100 متر مكعب/الساعة.

-وحدة إنتاج الأزوت بسعة 214 متر مكعب/الساعة ، منها 161 غازي ، 53 سائل ويقدر إنتاج الوحدة بـ 54000 متر مكعب يوميا موزع كالاتي :

بروبان :623 طن يوميا.

بيتان : 448 طن يوميا .

غازولين /168 طن يوميا.

ج . موقعه :

يقع المركب الصناعي لبلدية بطيوة على بعد 40كم GL2/Z على بعد 450 كم من الجزائر العاصمة و يقع أيضا في الشمال الشرقي من مدينة وهران ، يتربع على مساحة 70 هكتار ، ويأتي الغاز الطبيعي من الحقول الغازية بحاسي الرمل.

د . أهدافه :

* الهدف الذي يريد الوصول إليه المسيرين و المسؤولين في البلاد وهو جعل سوناطراك أقوى مجمع غازي و بترولي جزائري مؤثر على الساحة الدولية.

*تمميع و تحويل الهيدروكربونات.

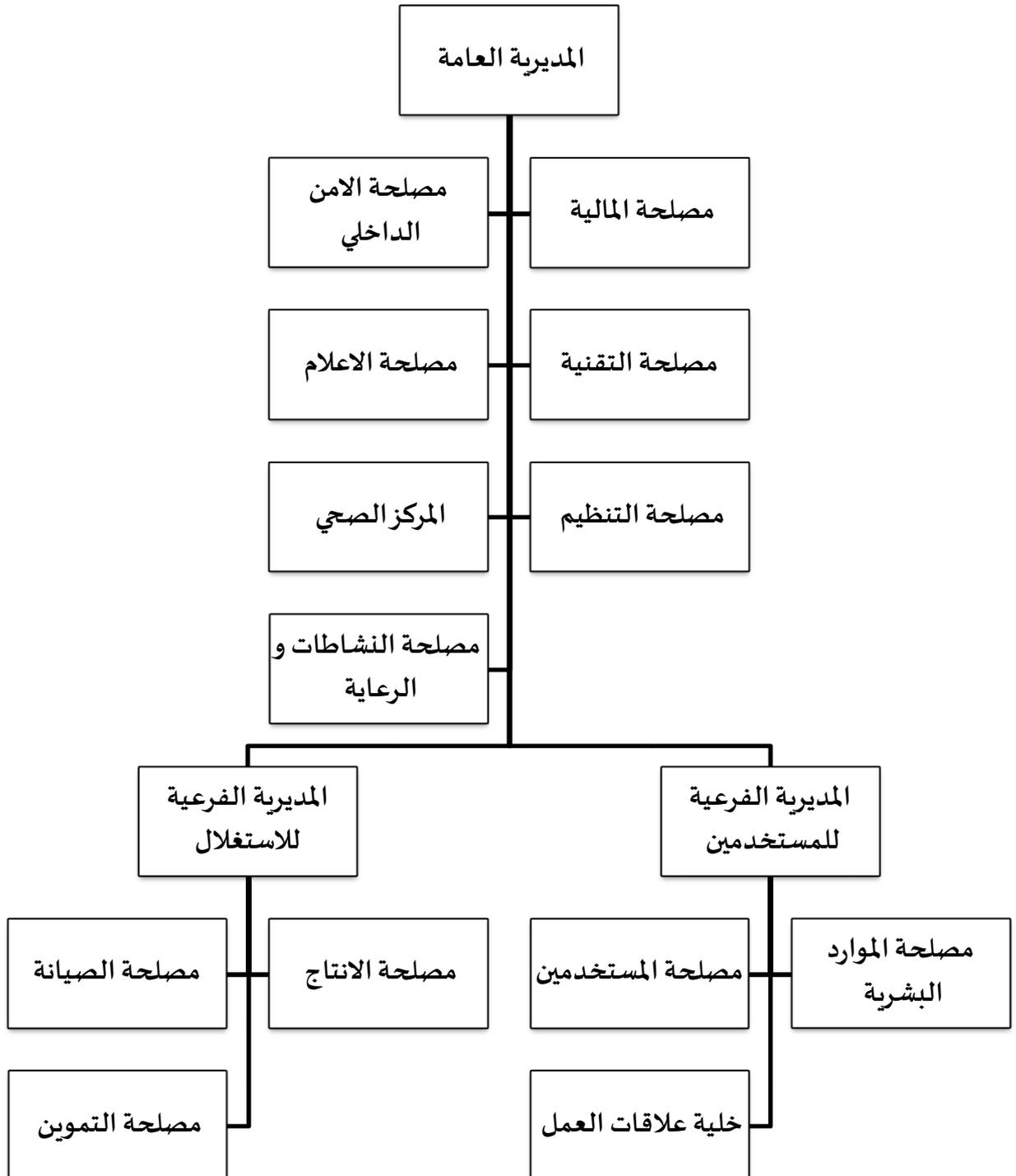
*تمميع الغاز الطبيعي مع إمكانية استخراج غاز البروبان ، البيتان ، الغازولين.

*معالجة 10.5 مليار متر مكعب من الغاز في السنة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وبعض مصالح مركب GL2/Z:

1. الهيكل التنظيمي لمركب GL2/Z :

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لمركب GL2/Z



2. مصالـح مركب GL2/Z:

- 1) مصـلـحـة الأمان : تتمثل مصالـحـة في الأمان وتوزيع تقنية والمراقبة وظيفته مراقبة تحركات الأشخاص، العمال منهم و الزائرين وكذا حركة السيارات، وتستعمل كذلك كاميرات للمراقبة و هذا ما يجعل دورها مهم من أجل ضمان الأمان داخل المركب ووقاية العمال من الحوادث.
- 2) مصـلـحـة المـالـيـة : تتمثل مصالـحـة في المحاسبة العامة، الخزينة، الإعلام والتسيير و الشؤون القانونية، تكمن وظيفتها في أنها المسير المالي و المحاسبي للمركب، إذ تقوم بالاختيار المالي الأمثل سواء على المدى الطويل او القصير.
- 3) مصـلـحـة التـقـنـيـة : تتمثل مصالـحـة في الدراسات، التجارب المخبرية والتفتيش، مهمته المراقبة اليومية للتجهيزات و بالتالي لنوعية الإنتاج، كما تقوم بتزويد الإدارة و المصالح الأخرى بالمعلومات عن الجوانب التقنية بالمركب، وكذا قيامها بتوجيه الدراسات والبحوث التقنية.
- 4) مصـلـحـة المـوـاـرـد البـشـريـة : تتمثل مصالـحـة في التمهين والتكوين، وظيفتها ضمان الموجودات من الموارد البشرية لكل مصـلـحـة بالإضافة إلى تسيير وتنظيم العمال وكذا التكفل بمجال ترفيهم المهنية وذلك بوضع خطط تكوينية .
- 5) مصـلـحـة الإـنـتـاج : تتمثل مصالـحـة في التخطيط، التحضير والإرسال، مهمته تمييع الغاز الطبيعي وتحويله إلى بروبان، بوتان و غازولين بالإضافة إلى التنسيق بين الطلب وكمية الإنتاج المناسبة لتغطية ذلك إلى جانب حفظ وحدات الإنتاج.
- 6) مصـلـحـة الوـسـائـل العامة : تتمثل مصالـحـة في التدبير و النقل وظيفتها تلبية جميع المتطلبات من اللوازم و التجهيزات مع توفير النقل للمستخدمين.
- 7) مصـلـحـة الصـيـانـة : مهمتها تصليح و حفظ تجهيزات الإنتاج لتفادي أي عطل أو توقف، تنفيذ التغييرات المعلن عنها بطلب من المصالح التقنية، هذا ما يجعلها ذات أهمية بالغة تضمن استمرارية السير الحسن للمركب.
- 8) مصـلـحـة المـسـتـخـدـمـيـن : تتمثل مصالـحـة في التأمين ، الضمان الاجتماعي و الضمان الصحي مهمتها تأمين جميع العقود الإدارية للمركب، تأمين الاجتماعية والطبية للأشخاص.
- 9) مصـلـحـة التـمـوـيـن : تتمثل مصالـحـة في الشراء والتخزين، مهمته شراء وتسيير قطع الغيار المستبدلة و التجهيزات الخاصة بالمركب وكذا المواد الكيماوية اللازمة للإنتاج.
- 10) مصـلـحـة الإـعـلـام : وظيفتها إدخال أحدث التقنيات التكنولوجية في الاستغلال وذلك لتسهيل العمل بالوحدة و جعلها تواكب القوة الحالية.
- 11) مصـلـحـة التـنـظـيـم : هي القسم الذي يعمل على تزويد المركب بالوثائق اللازمة.
- 12) خلية علاقات العمل : مهمتها المحافظة على سلامة جو العمل داخل المركب وذلك بوضع التزامات و قوانين تفرض على العمال.
- 13) المـرـكـز الصـحـي : وظيفته السهر على سلامة وصحة المستخدمين بتوفير وسائل العلاج الضرورية في حالة وقوع حوادث داخل المركب.

14) مصلحة النشاطات والرعاية: هذا القسم يكمن دوره في ملأ أوقات الفراغ عند العمال بنشاطات رياضية و رحلات ترفيهية واستطلاعية.

المبحث الثاني: التكوين في مركب GL2 / Z

المطلب الاول: المراحل المتبعة لوضع مخطط تكوين العمال في مركب GL2/Z و مراكز التكوين التابعة لسوناطراك

1. المراحل المتبعة لوضع مخطط تكوين العمال في مركب GL2/Z:

تقوم مديرية مركب GL2 / Z بمخطط توقعات الخاص بالعمال خلال خمسة سنوات القادمة حيث تمر بمجموعة من المراحل و هي:

أ. مرحلة تحديد الحاجات: تقوم مصلحة التكوين على مستوى قسم المستخدمين بالمديرية لمركب GL2/Z بمراسلة رؤساء المصالح لتجميع عدد الاحتياجات الخاصة بالأفراد على حساب المهنة المتواجدة بها ، و احتياجات جماعة تهتم بمشكل معين داخل ورشة العمل الواجب تكوينهم و ارسالها لرئيس الاقسام التقنية للمصادقة عليها.

ب. مرحلة اعداد المخطط التكويني:

بعد المصادقة عليها تجمع هذه الاحتياجات كلها لدى رئيس قسم المستخدمين للموارد البشرية ، و تتم بذلك مصلحة التخطيط و بإعداد برنامج مفصل بتكوين الاشخاص المعنيين وفق النموذج المرسل لها من الادارة المركزية بالعاصمة و تتم وفق مرحلتين:

أ. يتم فصل القوائم على حساب التخصصات بالرجوع دائما الى البرامج التكوينية المقررة من طرف مراكز لتكوين سواء التابعة لشركة الام او المعتمدة من طرف الدولة ، و هذه البرامج تكون على اختلاف التخصصات ما هو تقني و ما هو مالي و ما يتعلق بالموارد البشرية.

ب. وفق جدول يتضمن (الشخص المعني ، الرقم التسلسلي ، مجال التكوين ، المدة ، المراكز ، عدد الايام ---- الخ) ، بعد تدقيق و تحليل المعطيات لكل عامل في اطار مخطط تنظيمي شامل يتم ارسال هذا البرنامج الى المصالح الادارية المركزية بالعاصمة (نشاط المتبع) و في نفس الوقت ارسال نسخة من هذا البرنامج إلى رئيس قسم المالية لمركب GL2/Z لتخصيص المبالغ المالية اللازمة لتكوين العمال .

ت. مرحلة التنفيذ: بعد استلام الموافقة من الادارة المركزية بالعاصمة (نشاط المنبع) تقوم مصلحة التكوين القوائم النهائية للأفراد الواجب تكوينهم ، و ارسالها الى رؤساء الاقسام.

2. مراكز التكوين التابعة لسوناطراك

تهتم مؤسسة سوناطراك بعملية التكوين من اجل خلق ديناميكية و فعالية و اتقان خاص لتكوين عمالها ، و نفذت بشكل رئيسي داخل معاهد التدريب داخل الوطن و خارجه من الارتقاء الى المنافسات العالمية .

اولا : المعهد الجزائري للبتترول

يوفر هذا المعهد تكويننا متخصصا و تأهيلا و اعادة تأهيل اضافة للبحوث التطبيقية بمستوى دولي يتماشى مع ما يقتضيه قطاع الطاقة و المناجم في الجزائر .

يتكون المعهد الجزائري للبتروول من ثلاثة منشآت تقع في ثلاثة ولايات و هي : بومرداس ، سكيكدة ، وهران منطقة اريزو اعلها يتعلق بالاطار التقني بنشاط الانتاج.

ثانيا : مركز اتقان المؤسسة

يتواجد هذا المركز بمنطقة اريزو ، و هو مختص بالتكوينات المتعلقة بالمجال الاداري و المالي .

المطلب الثاني: انواع التكوين المعتمدة في مركب GL2/Z واهدافه

اولا: انواع التكوين المعتمدة في مركب GL2/Z:

1. التكوين ما قبل التشغيل : سياسة التكوين و الانتقاء كلاهما مدمجتين للسماح باكتشاف أحسن العناصر وتسهيل إدماجهم يجب على الشراكة أن تربط اتصال متواصل مع المنظومة التربوية الثانويات ومعاهد التعليم العالي ، تسهيلات في شكل تربصات تطبيقية وتقدير الكتب والوسائل البيداغوجية التي يمكن تقديمها لأحسن العناصر ، التغطية المادية لهذه النشاطات(التربص ، النقل، الإطعام) تضعهم المؤسسة.
- العناصر التي تبدي مستوى جيد يمكن إدراجهم في العمل كمتربصين يستفيدون من منحة قبل التشغيل لتكوينهم في منصب عمل ابتدائي.
2. التكوين التجريبي في وضعية مهنية : المشتغلين الجدد يجب أ، يتبعوا مرحلة تجريبية للسماح لهم بالانخراط المنسجم بالمؤسسة ويتم تسهيلهم العمل بصفة نهائية تبعا لنتائج المحصل عليها خلال هذه الفترة.
3. التكوين التحسيني : هي عبارة عن مراحل للتكوين يهدف تحسين المؤهلات الحالية وهذا بدعم المفاهيم والتصورات الجديدة التي طرأت في ميدان العلم والحياة لأداء متكامل من الجانب العمل والمعيشي هذا النوع من التكوين يمس مجالات متعددة التي لها صلة مع المنصب العمل والتي يرمي إلى تحضير الفرد إلى منصب عمل في درجة أعلى وأداة عدة مناصب فب نفس الوقت.
4. التعليم وتعلم اللغات: هذه النشاطات ترمي إلى اكتساب عبارات لغوية ومعارف أساسية لها صلة بمناصب العمل.
5. الرسكلة المهنية لعدة أسباب: الهدف منها اكتساب مهارات يهدف شغل منصب عمل تكون مهامه مختلفة عن منصب العمل الابتدائي لكن في نفس المستوى.
6. تكوين الممولين: عند شراء المعدات التي تشغيلها يتطلب تأهيل خاص في عقد الملكية عقد التكوين الذي يحدد طبيعة التكوين ومدته والمكان الذي يجري فيه وعدد الأفراد المعنيين بهذا التكوين وأشكال التكفل بهم.

7. تكوين المكونين: يجب تجسيده من خلال العملية التالية :

- العمل في هذه في المرحلة الابتدائية يجب تسليم معاهد خارجية وطنية أو خارجية مهمة تكوين المستخدمين .
- العمل تماشياً مع هؤلاء المكونين : بعد تكوينهم تولى إليهم مهام التكوين وضمان تلقين وتعليم مجموعة أكبر من التكوين المتواصل في هذه المرحلة الثانية التلقين يمكن أن يعمل بالشراكة والتعاون مع المؤسسة خارجية سواء ببث هذه الدروس أو تحضيرها البيداغوجي
- العمل لوحدهم : في هذه المرحلة الثالثة المكونين لوحدهم يمكن لهم ضمان تكوين أعوان آخرين يتمكن هذا الهدف في تكوين مكونين يعملون بالشراكة وضمان بهذا الاستمرارية في أحسن الظروف.

8. تكوين حسب المدة:

- تكوين قصير المدى (من 3 ايام الى 15 يوم) و هي عبارة عن ندوات و ملتقيات و تكون على مستوى مراكز و معاهد سوناطراك.
- تكوين متوسط المدى (شهر) . تكون على مستوى مراكز خاصة معتمد من طرف الدولة في مجال الطاقة.
- تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 اشهر الى 24 شهرا) داخل الوطن.
- تكوينات طويلة المدى تتم خارج الوطن في اطار الشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات.

ثانيا: اهداف التكوين

- ان الاهداف التكوين هي تلك الخطط العريضة التي تصبوا اليها المؤسسة من اجل الوصول الى تقوم بتخليص ذلك فيما يلي :
- الرفع من القدرة الانتاجية للمؤسسة و تحسين النوعية .
 - التأقلم مع متطلبات المحيط المتغير باستمرار.
 - تأهيل الاطارات و المستخدمين لشغل المناصب الحساسة و العليا .
 - تسهيل عملية ادماج الموظفين الجدد داخل مجموعات العمل التي ينتمون اليها .
 - تسهيل عملية الاتصال بين فئات المؤسسة.
 - تكوين المستخدمين بهدف تزويدهم بمعارف نظرية تطبيقية تؤهلهم للحصول على ترقيات بالمؤسسة .
 - تكوين اخصائيين في ميدان الحفر و الصيانة بمواكبة التطوير.
 - تأهيل العمال من اجل تمكثهم من القيام بجميع المهام الموكلة اليهم .
 - تعزيز الامن ، الصحة و البيئة و تطوير المهارات في الأمن الصناعي .
 - النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح و ضمان البقاء في السوق.

المطلب الثالث: دفتر شروط التكوين وتقييم عملية التكوين في مركب GL2/Z:

1. دفتر شروط التكوين في مركب GL2/Z:

دفتر الشروط الخاص بعملية التكوين يتضمن ما يلي :

- 1- موضوع التكوين
- 2- أولويات خاصة بمواضيع التكوين
- 3- أهداف التكوين
- 4- مراحل تطبيق عملية التكوين
- 5- الأشخاص المعنيين بالتكوين: ويقوم رئيس المصلحة باختيار زمان ومكان التكوين
- 6- تنظيم التكوين
- 7- محتوى التكوين
- 8- مدة التكوين
- 9- مكان التكوين
- 10- الوسائل البيداغوجية للتكوين
- 11- كلفة التكوين
- 12- طرق تقييم التكوين من طرف مسؤول مصلحة الموارد البشرية
- 13- قرار المدير العام حول عملية التكوين

2. تقييم عملية التكوين في مركب GL2/Z:

تكون عملية التقييم بعد مدة زمنية تكون كافية لأخذ التكوين ويعتبر العون على حسب مؤهلاته ومكتسباته التي أخذها في فترة التكوين يرسل هذا التقييم إلى مركز التكوين الموارد البشرية لكي يدرس.

- أ- المكونين: المكونين المصادقين من طرف المؤسسة يخضع للنظام الداخلي للمؤسسة.
- ب- مراكز التكوين: مركز الموارد البشرية يبحث عن مكملات البرامج المتطورة عبر كل مراكز التكوين ، كل مركز تكوين يعرف بمكان تواجدته عن طريق المعلومات والبرامج التي تصورها ويصدر كل عام المركز دليل التكوين مع المشاركين في مخطط التكوين خارج الشركة
- ت- لجنة التكوين: يرأسها المدير العام من أجل :
- كل التكوينات الطويلة المدى داخل وخارج الوطن
 - الحرص على تطبيق سياسة التكوين
 - الحرص على مزج بين الاختصاص و الأعمال القاعدية
- ث- ميزانية تطبيق مخطط التكوين: تدرس في النهاية التكوين وتقييم ميزانية تطبيق المخطط التكوين.
- ج- مركز التكوين: المعطيات الإحصائية لاستعمال القدرات البيداغوجية ومتطلبات اقسام مراكز التكوين
- ح- الثمن: المعطيات المالية بالنسبة لثمن حصة التكوين
- خ- النتيجة: تعطى النتائج النهائية لتقييم على حسب التكوين قبل وبعد هذا الاستعمال معايير حساسة.

المبحث الثالث: الاجراءات المنهجية للمبحث الميداني وتحليل النتائج

المطلب الاول: ادوات الدراسة الميدانية

1. الادوات المستعملة للحصول على المعلومات:

- الوثائق والسجلات: تم الاستعانة ببعض وثائق المؤسسة التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب.
- الاستبيان: باعتبار الاستبيان من اكثر الادوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة به في جمع اكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال و تعبر عن آرائهم و شعورهم حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة

للوصول الى المعلومات، و قد تم اعداد هذا الاستبيان بعدما تم تحديد ابعاد الموضوع و مكوناته، و ادراك اهمية المعلومات المطلوبة و علاقتها بالموضوع.

و قد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستبيان منها: التدرج في الاسئلة و تسلسلها بهدف اثاره اهتمام المستجوبين و تنظيم افكارهم و ترتيبها، و تم ايضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل و محاكاة العمال، كما تم الابتعاد على الاسئلة المخرجة و التي تمنع الافراد من الادلاء بالبيانات الواقعية، اضافة الى ذلك تم تكرار بعض الاسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين.

و قد اشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الاول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، بينما تناول القسم الثاني ثلاث محاور مقسمة كما يلي:

المحور الاول: الاسئلة الخاصة بمدى مساهمة التكوين في تحسين اداء العاملين و عددها 12 سؤال.

المحور الثاني: الاسئلة الخاصة بمدى مساهمة المكون في نجاح عملية التكوين في تحسين اداء العاملين و عددها 06 اسئلة.

المحور الثالث: الاسئلة الخاصة بمدى مساهمة التكوين في تحقيق اهداف المؤسسة و عددها 06 اسئلة.

المطلب الثاني: اختبار اداة الدراسة و اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة

قبل الشروع في عملية التحليل و استخلاص النتائج، يجب اختبار اداة الدراسة و ذلك من حيث مدى صدق ثبات العبارات التي ضمنها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية و اكثر واقعية.

أ- صدق اداة الدراسة:

بعد اتمام الخطوة الاولى من اعداد الاستبيان و تطويره، تم عرضه في صورته الاولى على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و المعرفة في مجال الابحاث العلمية للحكم عليه، و تحديد مدى وضوح عباراتها و مدى انتمائها الى محورها و ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، و كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، و بناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

ب- اساليب التحليل الاحصائي المستخدمة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري، البنائي، و معامل ثبات اداة الدراسة، و بعد التوقيع على اتفاقية التبرص بين جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم- و مؤسسة مركب GL2/Z محل الدراسة، و الحصول على موافقة الجهات الادارية المختصة لتطبيق الدراسة ميدانيا، تم توزيع (40) استبيانا على افراد عينة الدراسة، و لتسهيل اختبار فرضيات الدراسة و القيام بالحسابات اللازمة، و معالجة البيانات بسرعة و بدقة اكبر ، تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) و هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية مثل: التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اكثرها تعقيدا مثل تحليل التباين و الانحدار.

كما تم استخدام برنامج مايكروسوفت اكسل Excel لإعداد الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة و التي تندرج ضمن المحور الاول للدراسة، و هذا من شأنه اعطاء صورة اكثر وضوحا على تركيبة افراد العينة

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج

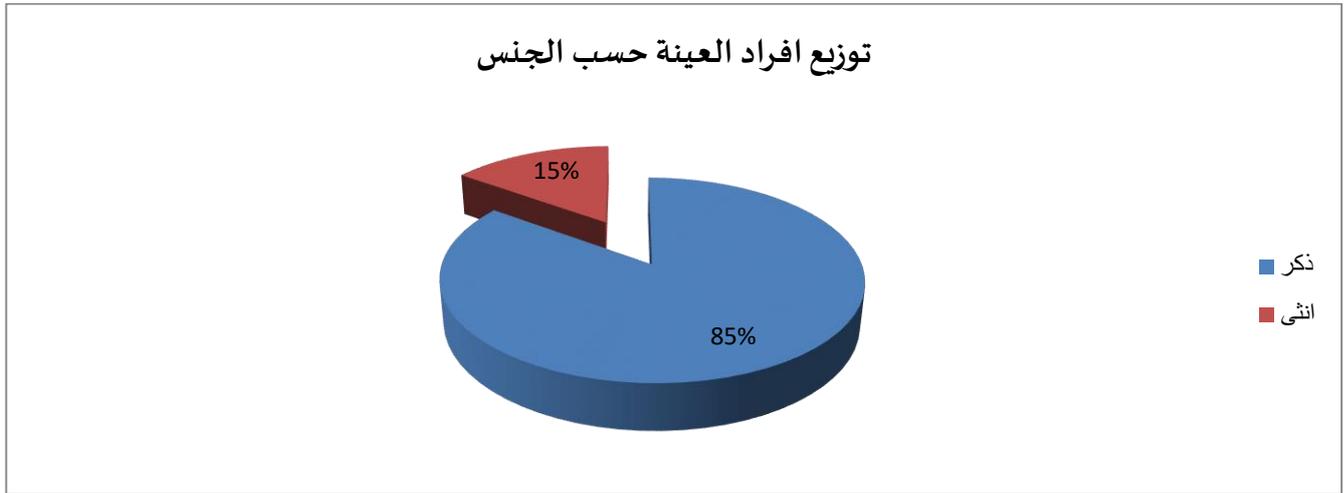
اولا : البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
85%	34	ذكر
15%	6	انثى
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج SPSS

الشكل رقم 07: التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج Excel.

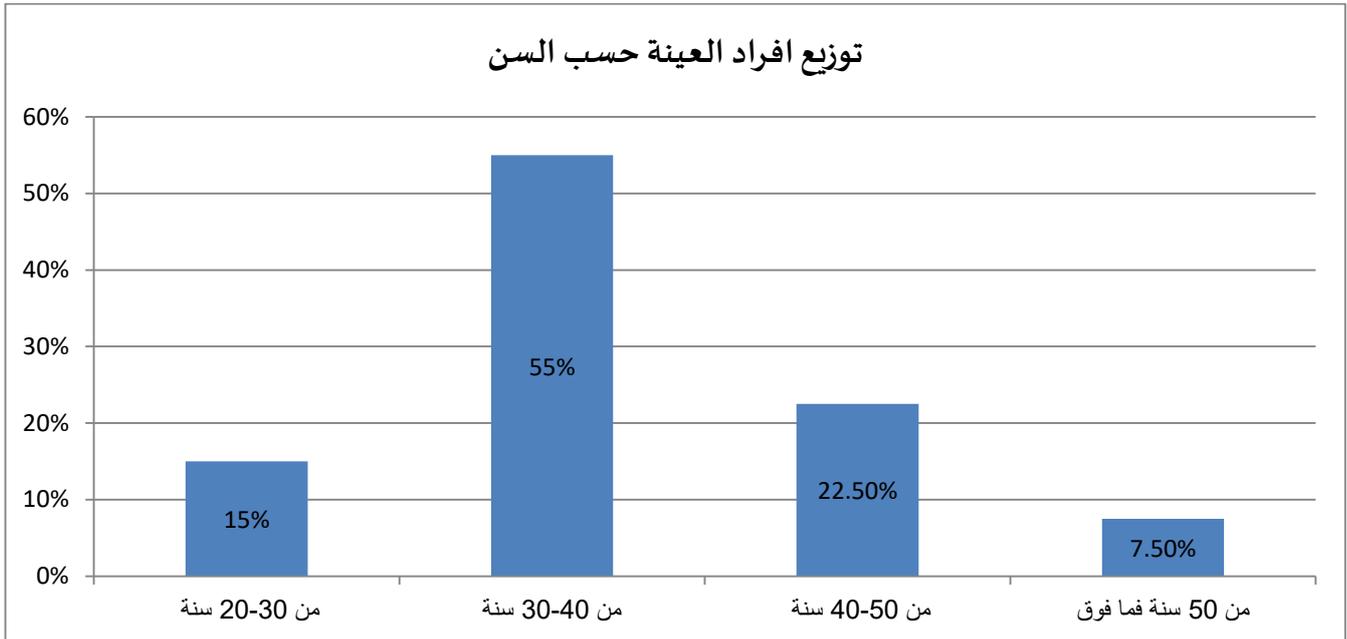
من خلال الجدول رقم (01) و الشكل رقم (07) نلاحظ ان نسبة الذكور و المقدره ب (85%) اكبر من نسبة الاناث المقدره ب (15%)، و هذا يعني ان عنصر الذكور هو العنصر السائد في مركب GL2/Z.

الجدول رقم 02: توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
15%	6	من 20-30 سنة
55%	22	من 30-40 سنة
22,5%	9	من 40-50 سنة
7,5%	3	من 50 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج SPSS

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج Excel.

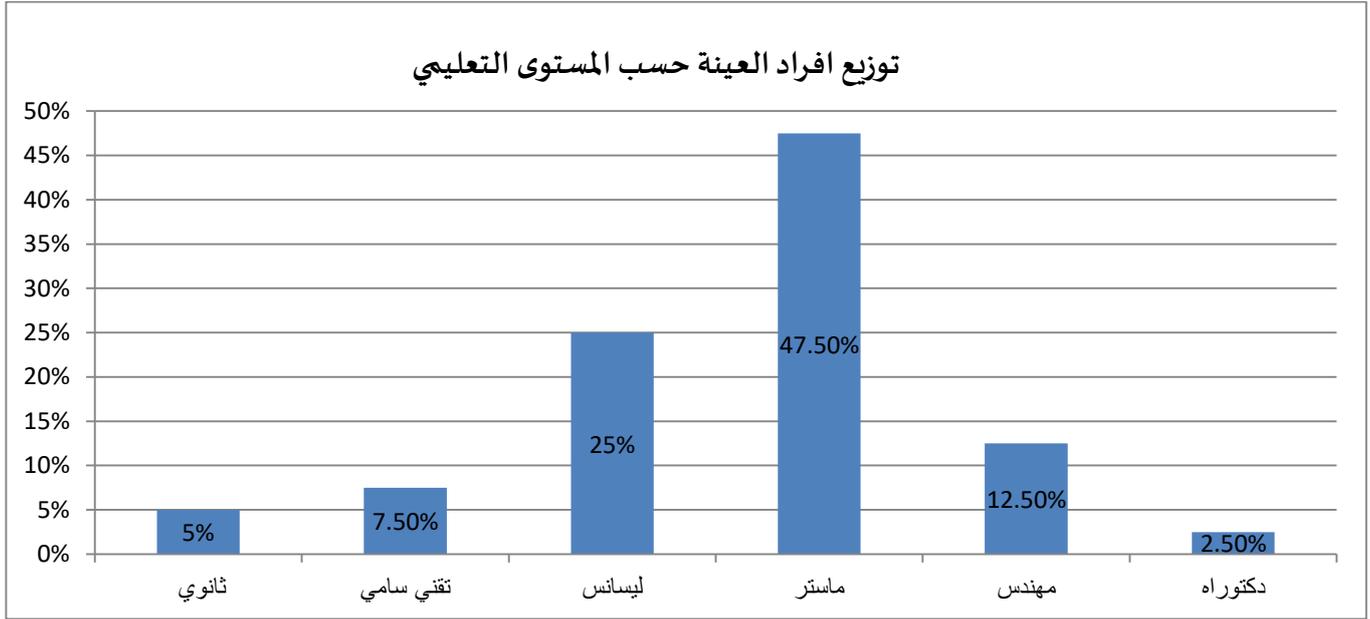
ما نلاحظه من الجدول رقم (02) و الشكل رقم (08) ان اعمار افراد العينة تركزت عند الفئة (من 30-40 سنة) و ذلك بنسبة 55%، اما نسبة 22,5% فتمثل الافراد التي تتراوح اعمارهم بين (من 40-50 سنة)، اما الفئة العمرية (من 20-30 سنة) فتمثل نسبتها ب 15%، بينما بالنسبة للفئة العمرية التي يتراوح سنها من 50 سنة فما فوق تمثل نسبتها 7,5%، و من هذا نستنتج ان الفئة العمرية المسيطرة هي الفئة ذات الخبرة و المهارة و اللياقة البدنية الجيدة.

الجدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
5%	2	ثانوي
7,5%	3	تقني سامي
25%	10	ليسانس
47,5%	19	ماستر
12,5%	5	مهندس
2,5%	1	دكتوراه
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج SPSS

الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج Excel.

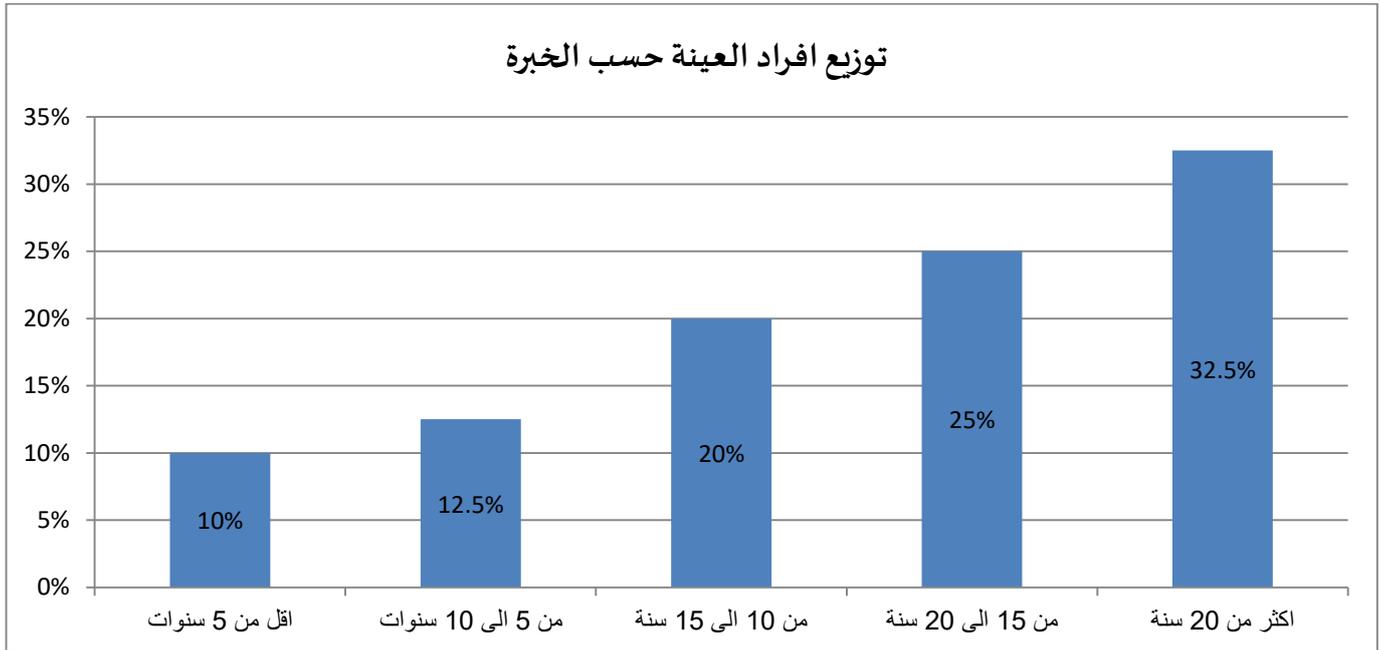
نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) و الشكل رقم (09) ان مستوى ماجستير يمثل اعلى نسبة ب 47,5%، ثم تليها نسبة من افراد العينة ذوي مستوى ليسانس و التي تقدر ب 25%، ثم تليها نسبة من افراد العينة ذوي مستوى مهندس و التي تقدر ب 12,5%، ثم تليها نسبة من افراد العينة ذوي تقني سامي تقدر ب 7,5%، ثم تليها النسبة ذات المستوى الثانوي و المقدر ب 5%، ثم تليها في الاخير نسبة من افراد العينة ذوي مستوى دكتوراه بنسبة تقدر ب 2,5%، و هذا يبين ان المؤسسة توظف و تحتاج الى الإطارات و المسيرين ذوي كفاءة قادرة على تسيير المؤسسة بشكل جيد.

الجدول رقم 04: توزيع افراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة
10%	4	اقل من 5 سنوات
12,5%	5	من 5 الى 10 سنوات
20%	8	من 10 الى 15 سنة
25%	10	من 15 الى 20 سنة
32,5%	13	اكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و برنامج SPSS

الشكل رقم (10): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج Excel.

نلاحظ من الجدول رقم (04) و الشكل رقم (10) ان نسبة 10% من افراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، بينما 12,5% خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، و نسبة 20% من افراد العينة خبرتهم من 10 الى 15 سنة، و نسبة 25% خبرتهم من 15 الى 20 سنة، و نسبة 32,5% خبرتهم اكثر من 20 سنة، و يدل هذا على ان اغلب افراد العينة خبرتهم اكثر من 20 سنة، و من هذا نستنتج ان المؤسسة تعتمد على العمال ذو الخبرة و هذا يساعدها على تسييرها و نجاحها و يمكن العمال الجدد من التعلم على يد عمال ذوي خبرة و مهارة.

ثانيا: عرض وتحليل اجابات افراد العينة في المحور الاول:

الجدول رقم 05: بوضح تلقي افراد العينة للتكوين

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
100%	40	نعم
00	00	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ ان نسبة 100% من افراد العينة المدروسة أجابوا بنعم أي انهم تلقوا تكويننا من قبل و استفادوا منه، اما الفئة التي كانت اجابهم ب "لا" فكانت نسبتها 00%، و هذا يدل على ان المؤسسة تهتم بتكوين عمالها.

الجدول رقم 06: يوضح اذا كان التكوين بطلب من افراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	20	50%
لا	20	50%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول رقم (06) ان نسبة 50% من افراد العينة اجابوا ب "نعم" اي انهم اتبعوا تكويننا بطلب منهم ، بينما نسبة الافراد الذين اجابوا ب "لا" قدرت ايضا ب 50%.

الجدول رقم 07: يوضح تحقيق التكوين التوقعات و الاحتياجات المهنية لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان نسبة 85% اجابوا ب "نعم" ، اما بالنسبة للفئة التي اجابت ب "لا" قدرت نسبتها ب 15% ، وهذا يوضح ان التكوين يحقق التوقعات و الاحتياجات المهنية للعاملين.

الجدول رقم 08: يوضح مساعدة التكوين لأفراد العينة في اتقان مهام عملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	87,5%
لا	5	12,5%
المجموع	40	100%

يشير الجدول رقم (08) ان نسبة 87,5% يرون ان التكوين يساعد في اتقان مهام عملهم، في حين ان نسبة 12,5% من العينة المدروسة ترى عكس الفئة الاولى، وهذا يدل على ان التكوين يساعد العاملين في اتقان مهام عملهم.

الجدول رقم 09: يوضح اذا كانت التكوينات تساعد في تحسين وتطوير مهارات ومؤهلات افراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

تشير نتائج الجدول رقم (09) المتعلقة بمساعدة التكوينات في تحسين و تطوير المهارات و المؤهلات، ان نسبة 85% من افراد العينة يرون ان التكوينات تساعد في تحسين و تطوير مهاراتهم و مؤهلاتهم، بينما نسبة الفئة التي كانت اجابتهم "لا" قدرت ب 15%. و هذا يؤكد ان التكوينات تساهم في تحسين و تطوير مهارات و مؤهلات العاملين .

الجدول رقم 10: يوضح مدى ارتباط التكوينات بمجال عمل افراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	36	90%
لا	4	10%
المجموع	40	100%

يبين الجدول رقم (10) ان اعلى نسبة و المقدرة ب 90% من افراد العينة صرحوا بان التكوينات مرتبطة بمجال عملهم، في حين نجد ان نسبة 10% من افراد العينة صرحوا ان التكوينات لا ترتبط بمجال عملهم، و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية على ان المؤسسة تقدم تكوينات مرتبطة بمجال عمل عمالها غالبا.

الجدول رقم 11: يوضح كفاية مدة التكوين لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%

يشير الجدول رقم (11) الى فئة المبحوثين الذين اجابوا ب "نعم" فيما يتعلق باذا كانت مدة التدريب مناسبة لهم تمثل اكبر نسبة و هي 60%، اما فئة المبحوثين الذين اجابوا ب "لا" و التي تقدر ب 40% اي ان مدة التكوين غير مناسبة لهم.

الجدول رقم 12: يوضح مدى مساعدة التكوين في رفع الروح المعنوية لأفراد العينة و دفعهم للعمل بجدية و مثابرة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	21	52,5%
لا	19	47,5%
المجموع	40	100%

يبين الجدول رقم (12) ان افراد العينة الذين اجابوا ب "نعم" بلغت نسبتهم 52,5% فيما يتعلق بمساعدة التكوين في رفع الروح المعنوية و دفعهم للعمل بجدية و مثابرة، و اما افراد الفئة الثانية الذين اجابوا ب "لا" بلغت نسبتهم 47,5% اي ان التكوين لا يساعد في رفع الروح المعنوية و دفعهم للعمل بجدية و مثابرة

الجدول رقم 13: يوضح مساهمة التكوين في تحسين اداء العاملين و زيادة انتاجيتهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	87,5%
لا	5	12,5%
المجموع	40	100%

يبين الجدول رقم (13) ان اعلى نسبة و المقدره ب 87,5% من الافراد المبحوثين صرحوا بان التكوين ساهم كثيرا في تحسين اداءهم و زيادة انتاجيتهم من خلال زيادة المهارات و المعارف، في حين نجد نسب 12,5% من الافراد المبحوثين صرحوا ان التكوين لا يساهم في تحسين اداءهم و زيادة انتاجيتهم، و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية على ان التكوين يحسن اداء الفرد و مما ينعكس على كمية انتاجه و تحسين جودته باقل تكلفة و اقل جهد و في اقصر وقت.

الجدول رقم 14: يوضح مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

من خلال قراءتنا للجدول رقم (14) نرى ان اكثرن سبة من المبحوثين في هذه الدراسة بنسبة مقدره ب 55% يوافقون على ان التكوين يساهم في تحسين العلاقة بي الموظفين و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية بالعودة الى الفترة الزمنية التي تنعقد فيها الدورات التكوينية و التي تسمح للموظفين بالاحتكاك. مع بعضهم البعض و تبادل الآراء و هذا يساعد على توطيد العلاقة بينهم، اما الفئة الثانية و التي تقدر ب 45% ترى عكس الفئة الاولى و يمكن ان يعود ذلك الى بعض الصراعات و الخصائص الشخصية كالسن و الاقدمية في العمل و المستوى التعليمي و العوامل الاجتماعية و النفسية للمبحوثين داخل و خارج المؤسسة

الجدول رقم 15: مساهمة التكوين في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	27	67,5%
لا	13	32,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (15) نرى ان اعلى نسبة من افراد العينة المدروسة و التي تقدر ب 67,5% يتفقون على ان التكوين له دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول. في حين ان نسبة 32,5% من العينة المدروسة تر عكس الفئة الاولى، و من هذا نستنتج ان التكوين يساهم في خلق مناخ مناسب للتواصل بين العمال و المسؤولين في مكان العمل مما يؤدي الى اداء العمل بكفاءة و فعالية.

الجدول رقم 16: يوضح المكان الذي يفضله افراد العينة لتلقي التكوين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
داخل المؤسسة	26	65%
خارج المؤسسة	14	35%
المجموع	40	100%

من الجدول رقم (16) نلاحظ ان نسبة 65% يفضلون تلقي تكوينهم داخل المؤسسة و يمكن ان نرجع اسبابها الى انهم لا يفضلون التنقل الى خارج المؤسسة بسبب التزامات عائلية او شخصية، اما من يفضلون تلقي تكوينهم خارج المؤسسة فكانت نسبتهم 35% و يرجع افضلية التكوين خارج المؤسسة لانهم بحاجة لتغيير جو العمل و كذلك كسر الروتين الممل و ايضا للاستفادة من مهارات الاخرين و الخروج من ضغط العمل.

ثالثا: عرض وتحليل اجابات افراد العينة في المحور الثاني

الجدول رقم 17: يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين اداء العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100%

يشير الجدول رقم (17) ان اغلبية المبحوثين يرون ان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية و ذلك بنسبة 80%، بينما كانت النسبة المتبقية و المقدرة ب 20% لها رأي مخالف عن الفئة الاولى، و يمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية الى ان المكون يعتبر الموجه و المرشد و المقيم، لأنه يجمع بين المؤهلات العلمية و الخبرة العلمية التي تجعله يلعب دور كبير في نجاح العملية التكوينية و بالتالي تؤدي الى تحسين اداء العاملين.

الجدول رقم 18: يوضح قدرة المكون علي ايصال المعلومات بسهولة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

يبين الجدول رقم (18) ان نسبة 70% من افراد العينة وافقوا على ان للمكون القدرة على ايصال المعلومات بسهولة، بينما نسبة 30% من افراد العينة كان رأيهم عكس الفئة الاولى، و هذا يدل على ان للمكون الخبرة في مجال التكوين.

الجدول رقم 19: يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
37,5%	15	نعم
62,5%	25	لا
100%	40	المجموع

يبين الجدول رقم (19) و المتعلق بمراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين ان أكبر نسبة من افراد العينة المدروسة و المقدرة ب 62,5% كانت اجابتهم ب "لا"، بالمقابل نجد ان نسبة 37,5% من افراد العينة يرون ان المكون يراعي الفروق الفردية للمتكونين، و قد يعود ذلك الى عدم توفر مكونين اكفاء و معدين اعدادا تربويا منسبا مما يؤدي الى عدم القدرة على فهم نفسية المتكون.

الجدول رقم 20: يوضح توفر في المكون الخصائص و الميزات اللازمة للتكوين

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
82,5%	33	نعم
17,5%	7	لا
100%	40	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (20) ان اعلى نسبة من المبحوثين و المقدرة ب 82,5% ترى ان للمكون الخصائص و الميزات اللازمة التي تؤهله لان يكون كذلك، بالمقابل نرى ان نسبة 17,5% من المبحوثين يرون عكس الفئة الاولى.

الجدول رقم 21: يوضح قيام المكون بجلسات للتقييم

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
72,5%	29	نعم
27,5%	11	لا
100%	40	المجموع

نرى من خلال الجدول رقم (21) ان نسبة 72,5% من افراد العينة يوافقون على ان المكون يقوم بجلسات للتقييم، بينما الفئة الثانية و المقدرة ب 27,5% يرون عكس الفئة الاولى.

الاجابة عن السؤال 18: من وجهة نظرك ماهي المواصفات التي يجب ان تتوفر في المكون

اقتراحات افراد العينة حول المواصفات التي يجب ان تتوفر في المكون:

اغلب اجابات المبحوثين عن هذا السؤال كانت كما يلي:

➤ مراعاة الفروق الفردية للمتكونين من حيث العوامل النفسية و كذلك القدرة على الفهم و الاستيعاب.

- التحلي بالالتزام والانضباط ا و احترام الوقت المخصص للتكوين.
- التوفر على الخبرة و المستوى العلمي و الصفات القيادية للتمكن من التحكم في المادة التكوينية بكل كفاءة و فعالية.

رابعاً: عرض وتحليل اجابات افراد العينة في المحور الثالث

الجدول رقم 22: يوضح مساهمة التكوين في ترقية وظائف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	31	77,5%
لا	9	22,5%
المجموع	40	100

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان نسبة 77,5% من افراد العينة صرحوا ان التكوين يساهم في ترقية وظائف المؤسسة، بينما الفئة المتبقية و المقدرة ب 22,5% صرحوا عكس الفئة الاولى.

الجدول رقم 23: يوضح مساهمة التكوين في استقرار المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	87,5%
لا	5	12,5%
المجموع	40	100

يوضح الجدول رقم (23) ان اغلبية المبحوثين بنسبة وصلت 87,5% يرون ان التكوين يساهم في استقرار المؤسسة، بينما يرى الاقلية المبحوثين بنسبة مقدرة ب 12,5% عكس ما يراه زملائهم في الفئة الاولى، و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية نظراً لشعور المتكويين بالرضا اتجاه مشاركتهم في الدورات التكوينية، و هذا يساهم في تحقيق الاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم 24: يوضح مساهمة التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	27	67,5%
لا	13	32,5%
المجموع	40	100

و من خلال قراءتنا للجدول رقم (24) نرى ان 67,5% من أفراد العينة ينظرون الى التكوين بانه يساهم في تحقيق الطموح المهني للموظف، بينما كانت النسبة المتبقية 32,5% لها وجهة نظر معاكسة للأولى، و يمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع للخصائص الشخصية للمبحوثين و منه يمكن القول بان الترقية الوظيفية تجعل من المتكويين مقبلاً بجدية و اصرار على الدورات املا في تحقيق طموحاته الوظيفية بمؤسسته و بالتالي زيادة مجهوداته و تحسين ادائه.

الجدول رقم 25: يوضح مساعدة التكوين في تطوير المؤسسة ورقمها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	32	80%
لا	8	20%
المجموع	40	100

يبين الجدول رقم (25) ان اعلى نسبة من المبحوثين و المقدره ب 80% يوافقون على ان التكوين يساعد في تطوير المؤسسة و رقمها، بينما الفئة الثانية و المقدره ب 20% رأيهم كان عكس رأي الفئة الاولى، و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية نظرا للانعكاسات الهامة لعملية التكوين للموظه و على تحسين قدراته و مهاراته المختلفه و بالتالي المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و منه نمو و تطوير المؤسسة في مختلف المجالات و تحسين صورتها في المحيط الخارجي.

الجدول رقم 26: يوضح عمل المؤسسة على تكوين العمال باستمرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	25	62,5%
لا	15	37,5%
المجموع	40	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) ان نسبة 67,5% من افراد العينة يرون ان المؤسسة تعمل على تكوين العمال باستمرار، بينما 37,5% من افراد العينة كانت اجابتهم عكس الفئة الاولى.

الجدول رقم 27: يوضح الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
عن طريق المشرفين المباشرين	10	25%
التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة	15	37,5%
تستعين بخبراء خارج المؤسسة	8	20%
التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة	7	17,5%
المجموع	40	100%

من الجدول رقم (27) نرى ان اعلى نسبة و المقدره ب 37,5% اجابوا ان التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة، بينما 25% من المبحوثين يرون ان المؤسسة تتبع تكوين عن طريق المشرفين المباشرين، و نسبة 20%

كانت اجابهم ان المؤسسة تستعين بخبراء خارج المؤسسة، بينما نسبة 5،17% اجابوا ان المؤسسة تتبع التكوين عن طريق المراز التابعة للمؤسسة، و يمكن تفسير النتيجة بالرجوع الى ان المؤسسة تتبع التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة للتقليل من التكاليف و الجهد و عدم خسارة الوقت.

خلاصة الفصل:

استنتجنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، من خلال تعديل سلوكهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم ، وتسهيل تفهمهم مع واجباتهم المهنية ، وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة ، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على العاملين و المؤسسة على حد سواء.

خاتمة عامة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ، والذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية و المحور الرئيسي لمواجهة تحديات العصر وتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، و يعتمد بقاء المؤسسات و استمرارها عليه، ولكن لا يكفي البقاء والاستمرار في جلب وجذب العمال المهرة بل يجب علينا الاعتناء بهم وتحسين مستواهم من خلال التكوين.

يكتسب التكوين اليوم أهمية كبيرة من خلال تنمية وتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين ، وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم ، وبالتالي تحسين أداء عملهم بشكل فعال وكفاء ، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها و استمراريتها، فلم يعد مفهومًا تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خياراً في نظام استثمار وتنمية الموارد البشرية.

و تبين من خلال الدراسة الميدانية أن للتكوين دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة وتطوير أساليب عملهم.

و في الاخير يمكن اعتبار هذه الدراسة كخطوة أولية لموضوعات البحث المستقبلية ، لذلك من الممكن الرجوع إلى آفاق تكميلية لما تم ذكره في هذه الدراسة وإلى القضايا الجديدة التي تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية.

1. اختبار صحة الفرضيات:

فيما يخص اختبار الفرضيات فقد ادت معالجة البحث الى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الاولى: و التي مفادها " يساهم التكوين في تطوير مهارات و مؤهلات و تحسين اداء العاملين في المؤسسة" فقد اتفقت نتائج الدراسة و اكدت صحتها، حيث تم تأكيد ان التكوين يساهم تطوير مهارات العاملين و مؤهلاتهم و تحسين ادائهم و ذلك من خلال اضافته معارف علمية جديدة و مهارات تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام ، و بالتالي نستخلص صدق الفرضية الاولى.
- وبخصوص الفرضية الثانية: و المتعلقة ب "التكوين يساعد في تطوير و رقي المؤسسة" ، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الفرضية، حيث تم التأكد ان من خلال تكوين العمال يتحسن اداءهم و هذا يزيد مردودهم و بالتالي يآثر بالإيجاب على انتاجية المؤسسة، و هذا يساعد على تطور المؤسسة و رقيها، و بالتالي تحقق الفرضية الثانية.
- اما بالنسبة للفرضية الثالثة: التي مفادها "للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في المؤسسة" فقد اتفقت نتائج الدراسة حيث اكدت ان المكون يساهم في تطوير اداء العاملين و تعزيز ثقتهم بأنفسهم و كذلك رفع الروح المعنوية، و بالتالي الفرضية الثالثة قد تحققت.

2. نتائج الدراسة:

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي جمعت بين الجانبين النظري و التطبيقي، و من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين و تطوير قدراتهم و اكتسابهم لمعلومات و معارف جديدة؛
- إن لعملية تكوين العاملين تأثيراً مباشراً على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة؛
- لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته؛
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
- إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز؛
- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام الموكلة له بكفاءة و فعالية؛
- يساعد التكوين في اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة؛
- يؤدي التكوين إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة؛
- يعد التكوين افضل استثمار تتبناه المؤسسة لتنمية مواردها البشرية لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

3. الاقتراحات والتوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- اقتراح تنظيم دورات للتكوين داخل المؤسسة أو معاً أي داخل المؤسسة وخارجها.
- تعميم العملية التكوينية على جميع العاملين وحسب مهام كل عامل لمتابعة التطورات التكنولوجية وبالتالي تحسين أداءهم.
- العمل على وضع برامج تحفيزية للعمال الذين يساهمون بشكل ايجابي في خلق او تطوير او تقديم افكار جديدة تعمل على اضافة قيمة لتحسين العمل.
- تنظيم مسابقات لتوظيف أشخاص مؤهلين تأهيلاً عالياً.
- التأكد من الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة.
- زيادة الوعي بأهمية التكوين.
- العمل على تنوع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
- العمل على جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

المراجع

المراجع:

أ. الكتب

1. احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2001 احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مركز التنمية المركزية، الاسكندرية، مصر، 1995
3. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009
4. بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
5. توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، مركز الخيرات المهنية للإدارة القاهرة مصر، ط2، 2002
6. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت، 1999
7. حمدي امين عبد الهادي، ادارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990
8. خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005
9. الخطيب رداح ، الخطيب أحمد ، التدريب الفعال ، عالم المكتب الحديث ، الأردن 2006
10. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
11. سليمان خليل الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية : الأفراد، جامعة دمشق
12. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية، ط 3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية مصر 2001
14. طاهر محمد الكلالدة، تنمية الموارد البشرية ، دار عاصم الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008
15. عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، بغداد، ط3، 2009
16. عامر خضير الكبيسي، التدريب الإداري والأمني-رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010
17. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد ، دار الجامعة بيروت، 1991
18. عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية
19. عطاالله محمد تيسير الشرعة ،غالب محمود سنجق ، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع ، 2015

20. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997
21. علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985
22. عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988
23. فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردن، الأردن، ط5، 1995
24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997
25. لحسن بو عبد الله، محمد مقداد، "تقويم العملية التكوينية في الجامعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998
26. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010
27. محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعوه، الأردن، 2017.
28. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010
29. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003
30. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016
31. محمد عثمان حمدي مصطفى المعاذ، المدخل الحديث في ادارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990
32. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيقية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة
33. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
34. منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات الكويت 1995
35. مهدي حسن زوليف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995
- ب. المجالات:**
1. روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، العدد 03، 2017، 259
2. زقندري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد4، العدد7، ص 157-158
3. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص 9-10.
- ت. رسائل الماجستير والدكتوراه**

1. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة دكتوراه في الاقتصاد (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
2. بزايد نجاة، التكوين و استراتيجيات تسيير المهارات التسييرية لدى اطارات شركة سوناطراك، اطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا، وهران، 2010-2011.
3. بلغيث حنان، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017/2018.
4. بلقايد إبراهيم، أهمية التكوين و دوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و العلوم التسيير، جامعة وهران، 2006.
5. بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة و دوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة ، 2013-2014.
6. جعفري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات- دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
7. رحم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.
8. السعيد بلوم، اساليب الرقابة و دورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
9. سفران علي منصور السمراني ، تقييم التدريب الفني بالإدارة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،.
10. صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2015/2016،
11. صوان احمد، زهوان عبد الهادي، التكوين بمؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل تحديات و فروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2015/2016.
12. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

13. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، اثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة معسكر، 2016/2017.
14. عبد العزيز بن سعد أحمد الأمهري ، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين ، أطروحة الدكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2009.
15. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال) غير منشورة(، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2008/2009
16. فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية (غير منشورة)، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.
17. قصبصة كريمة، خلف الله نسرين، اثر التكوين على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية عين تموشنت-، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص استراتيجية و تسيير موارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2016-2017.
18. مبرك اسمهان، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية تافنة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016.
- ث. كتب باللغة الاجنبية

1. Gny. Khuikkieri. **La promotion sociale**. P.U.F. Paris. 1977. P32
2. Murphy. K. R. Dimension of Job performance, in R. Dillon et J. Pelligrino (éd), Testing: Applied and theoretical perspectives, Praeger, New York, 1989.p109
3. Raymand v, **développement de l'entreprise et promotion des hommes** , entreprise moderne d'édition, paris 1990 p55
4. Wearther J.R la gestion des ressources humaines , canada 1990, P108

ج. المواقع الالكترونية

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الاداء، <https://hrdiscussion.com> يوم 2023-04-28 الساعة 17 سا 30.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة إستراتيجية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحضيرا وإعدادا لمذكرة التخرج حول " دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية " يسعدني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان لما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فاني أمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان والإجابة عليه بما يو افق رأيكم.

شكرا لحسن تفهمكم وتعاونكم معنا.

مع خالص التحية والتقدير

اولا: البيانات الشخصية:

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: من 20-30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة من 50 سنة فما فوق
- (3) المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر تقني سامي مهندس دكتوراه
- (4) الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة من 15 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانيا: البيانات الاساسية

- مساهمة العملية التكوينية في تحسين اداء العاملين

- (1) هل تلقيت تكويننا من قبل ؟ نعم لا
- (2) هل اتبعت التكوينات بطلب منك ؟ نعم لا
- (3) هل التكوين الذي اتبعته حقق لك توقعاتك و احتياجاتك المهنية ؟ نعم لا
- (4) هل ساعدك التكوين في اتقان مهام عملك ؟ نعم لا
- (5) هل تعتقد ان التكوينات تساعدك كثيرا في تحسين و تطوير مهاراتك و مؤهلاتك ؟
نعم لا
- (6) هل التكوينات مرتبطة بمجال عملك ؟ نعم لا
- (7) هل مدة التكوين مناسبة لك ؟ نعم لا
- (8) هل يساعد التكوين في رفع الروح المعنوية للموظف و دفعه للعمل بجدية و مثابرة ؟
نعم لا
- (9) هل تعتقد ان التكوين يساهم في تحسين اداء العاملين و زيادة انتاجيتهم ؟ نعم لا
- (10) هل يساهم التكوين في تحسين العلاقة بين الموظفين ؟ نعم لا
- (11) هل يساهم التكوين في تحسين العلاقة بين الموظف و المسؤول ؟ نعم لا
- (12) هل تفضل ان تتلقى التكوين: داخل المؤسسة خارج المؤسسة

- دور المكون في نجاح عملية التكوين على تحسين اداء العاملين

- (13) هل تعتقد ان للمكون دور في نجاح العملية التكوينية ؟ نعم لا
- (14) هل للمكون القدرة على ايصال المعلومات بسهولة ؟ نعم لا
- (15) هل يقوم المكون بمراعاة الفروقات الفردية للمتكونين ؟ نعم لا
- (16) هل تتوفر في مكونك الخصائص و الميزات اللازمة للتكوين ؟ نعم لا
- (17) هل يقوم المكون بجلسات للتقييم ؟ نعم لا
- (18) من وجهة نظرك ماهي المواصفات التي يجب ان تتوفر في المكون ؟

ثالثاً: دور التكوين في تحقيق اهداف المؤسسة

- (19) هل يساهم التكوين في ترقية وظائف المؤسسة ؟ نعم لا
- (20) هل يساهم التكوين في استقرار المؤسسة ؟ نعم لا
- (21) هل يساهم التكوين في تحقيق الطموح المهني للموظف ؟ نعم لا
- (22) هل ترى ان التكوين يساعد في تطوير المؤسسة و رقيها ؟ نعم لا
- (23) هل تعمل المؤسسة على تكوين العمال بطريقة المستمرة ؟ نعم لا
- (24) ما هي الكيفية التي تتبعها المؤسسة في التكوين
- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | التكوين عن طريق متخصصين داخل المؤسسة | <input type="checkbox"/> | عن طريق المشرفين المباشرين |
| <input type="checkbox"/> | التكوين عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة | <input type="checkbox"/> | تستعين بخبراء خارج المؤسسة |