

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة استراتيجية

دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z

مقدمة من طرف الطالبان

*بغياس عبد النور

*بن شاعة محمد

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
هني امينة	أ.محاضرة.أ.	رئيسا	جامعة مستغانم
أ. بلهادف رحمة	أ.محاضرة.أ.	مشرفا ومقرا	جامعة مستغانم
قبايلي حورية	أ.محاضرة.أ.	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرّفان

ربنا لك الحمد لما ينبغي لجلالك، وعظيم سلطانك ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تحصى ... منها توفيقك إيانا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر والعرّفان للأستاذة المشرفة "بلهاتف رحمة" التي أعانتنا على إنجاز هذا البحث ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها.

كما نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الاحترام والتقدير لكل أساتذتنا الأفاضل بقسم علوم التسيير، والذين رافقونا طيلة المسار الدراسي

ولا يفوتنا أن نشكر كافة الزملاء وجميع الطلبة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الإهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه،

وعملا بقوله تعالى: "وبالوالدين إحسانا"

نهدي ثمرة جهدنا هذا

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

وأمدهما بدوام الصحة العافية

كما اهديه

إلى اخواتي وكل من ساندني وكل أصدقائي

وإلى كل زملائي الطلبة

وإلى جميع الأساتذة في كل الأطوار والمراحل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

الشكر وعرهان

الاهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة

أ-ب-ت-ث

الفصل الأول: مفاهيم أساسية عن التكوين التكوين

6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية التكوين
7	المطلب الأول: تعريف التكوين
8	المطلب الثاني: خصائص التكوين
9	المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهدافه
13	المبحث الثاني: أنواع التكوين، أساليبه ومسؤولياته
13	المطلب الأول: أنواع التكوين
18	المطلب الثاني: أساليب التكوين
21	المطلب الثالث: مسؤولية التكوين
23	المبحث الثالث: مراحل (خطوات)، إجراءات ومعوقات التكوين
23	المطلب الأول: مراحل (خطوات) التكوين
25	المطلب الثاني: إجراءات التكوين
26	المطلب الثالث: معوقات التكوين
28	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.

30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية الأداء
31	المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه
34	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء
37	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
38	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

38	المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء
42	المطلب الثاني: معايير تقييم والطرق المستخدمة
46	المطلب الثالث: الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته
53	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين
53	المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء
54	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء
55	المطلب الثالث: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مركب GP1Z
59	تمهيد
60	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سوناطراك ومركب GP1Z
60	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سوناطراك ونشاطها
63	المطلب الثاني: تقييم مركب GP1Z
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب GP1Z
69	المبحث الثاني: التكوين في مركب GP1Z
69	المطلب الأول: المراحل المتبعة لوضع مخطط تكوين العمال في مركب GP1Z
70	المطلب الثاني: أنواع التكوين المعتمدة في مركب GP1Z وأهدافه
73	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني وتحليل النتائج
73	المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية
74	المطلب الثاني: اختيار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة عامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أناكن خاصة	(4-1)
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-3)
76	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2-3)
77	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-3)
77	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(4-3)
78	خضوع أفراد العينة لعملية التكوين	(5-3)
78	مكان اجراء التكوين لأفراد العينة	(6-3)
79	مدة تكوين أفراد العينة	(7-3)
79	كفاية مدة التكوين	(8-3)
80	مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين	(9-3)
80	أهمية العملية التكوينية	(10-3)
81	مساهمة البرامج التكوينية في اكساب مهارات ومعارف جديدة	(11-3)
81	نوع التكوين الذي استفادت منه أفراد العينة	(12-3)
81	توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب افراد العينة	(13-3)
82	مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك	(14-3)
82	دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول	(15-3)
83	متطلبات المنصب لتكوين مستمر	(16-3)
83	رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون	(17-3)
84	قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة	(18-3)
84	قيام المكون بشرح الأهداف التكوينية	(19-3)
84	مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكونين	(20-3)
85	دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين	(21-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أهمية التكوين	(1-1)
12	أهداف التكوين	(2-1)
67	الهيكل التنظيمي العام للمركب GP1Z	(1-3)
68	الهيكل التنظيمي الجزئي لدائرة الموارد البشرية	(2-3)

مقدمة

توطئة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها، وذلك لدخول التكنولوجيا الجدية...، كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصر بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنه من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميته الفائقة وقدراته على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتكوين وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه.

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها، وذلك من خلال تكوينهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تكوين العمال.

كما أن التطورات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بفعل تأثير العولمة خاصة في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي، استدعت إعادة النظر في استراتيجية التنمية البشرية التي تبني على اكتساب المعارف والمهارات وتحسينها من منظور التكوين المتواصل والتجديد باستمرار، بما يبرئ نشوء مؤسسات ذات كفاءة تستمد قوتها من العنصر البشري خاصة العامل القادر على الابداع والابتكار، والذي من شأنه أن يرسي دعائم التقدم والتطور في ظل الاقتصاد الجديد الذي يركز على المعرفة التكنولوجية الجديدة.

الإشكالية

التكوين هو بمثابة استثمار في العنصر البشري ويعتبر من أهم الاستراتيجيات في الوقت الحالي من حيث تطوير قدرات المنظمة والافراد ويتمثل عائد هذا الاستثمار في الزيادة في الإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة ككل.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية

-هل يساهم التكوين في تطوير مهارات ومؤهلات وتحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

-هل يساعد التكوين في تطوير المؤسسة ورفقها؟

-هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في المؤسسة؟

الفرضيات

تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تناولت موضوع التكوين وعلاقته بأداء العاملين على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة وتمثل هذه الفرضيات في:

1-يساهم التكوين في تطوير مهارات ومؤهلات وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

2-التكوين يساعد في تطوير ورفق المؤسسة.

3-للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في المؤسسة.

أهداف الدراسة

إن الأهداف المراد تحقيقها نتاج بحثنا هذا تتمثل في:

-تحديد مفهوم التكوين ومختلف العمليات التدريبية التي تمر بها المؤسسة

-محاولة استقرار واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تطبيق وممارسة التكوين على مستوى مؤسسة سوناطراك

-تحليل أثر التكوين على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك

أهمية الدراسة

تبرز هذه الدراسة أهمية بعدين مهمين في المؤسسة وعلاقتها ألا وهما التكوين وتحسين أداء العاملين، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على احتياجات العاملين والعوامل التي تؤدي إلى تحسين أدائهم الذي يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل.

المؤسسة الاقتصادية قطاع مهم في الدولة وتتجلى أهميته في مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع

-علاقة الموضوع بمجال التخصص

-قابلية الموضوع للبحث والدراسة

-الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بتحسين الأداء.

الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية سوناطراك المديرية الجهوية لوحدة الإنتاج مركب GP1Z ارزيو وهران .

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024/02/01 إلى 2024/02/29.

الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات علمية في موضع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية والتي تمت على يد مجموعة من الباحثين الجزائريين، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج التي من الممكن أن تثرى بحثنا هذا ونذكر منها:

1- استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير، من اعداد الباحث "حسين يرقى"، جامعة الجزائر، 2007، تم فيا طرح الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ حيث توصل إلى جملة من النتائج أهمها: تنمية الموارد البشرية تعتبر مطلبا أساسيا لبقاء وتطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها.

2- دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين-دراسة حالة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، من اعداد الباحثة "قلوسي لطيفة"، جامعة أدرار، 2020، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: يعد التكوين من النشاطات التي تكسب الفرد والجماعات المعارف والمهارات.

3- دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط والتنمية، اعداد الباحث "كمال طااطاي"، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002-2003 ومن

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، هو أن للتكوين دور هام حتى يتحقق ذلك لابد أن يتصف بعدة خصائص أهمها البساطة، المرونة، الثقة، الاقتصاد، القبول.

منهج البحث وأدوات المستعملة

على ضوء طبيعة الدراسة تم استخدام المناهج التالية:

المنهج الوصفي: وذلك من أجل عرض متلف المفاهيم المتعلقة بالتكوين.

المنهج التحليلي: وذلك من أجل تفسير وتحليل المعطيات المشتقة من الدراسة الميدانية واختيار الدراسة والتأكد من نتائج الاختبار.

هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول:

-الفصل الأول: سنتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية عن التكوين بحيث ينقسم الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول ماهية التكوين والمبحث الثاني، أنواع، مسؤولية، وأساليب التكوين. وفي المبحث الثالث مراحل التكوين، إجراءاته ومعوقاته

-الفصل الثاني: سنتطرق إلى عموميات حول الأداء، حيث يضم الفصل ثلاث مباحث،

المبحث الأول ماهية الأداء والمبحث الثاني ماهية تقييم الأداء، أما المبحث الأخير دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

-الفصل الثالث: سنتناول فيه دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك-مركب GP1Z-بحيث يضم ثلاث مباحث: المبحث الأول عموميات حول مؤسسة سوناطراك ومركب GP1Z والمبحث الثاني التكوين في مركب GP1Z والمبحث الثالث الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني وتحليل النتائج.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية عن التكوين

تمهيد

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور، وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لابد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

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:

-يعرف التكوين على أنه: "هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما"¹.

-أما Tuilier فيعرفه بأنه: عملية تهدف إلى تكييف العمال مع التغيرات وظروف العمل وتسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية².

-يعرفه Raymand Vatier على أنه: مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والجماعات تضمن بكفاءة انجاز المهمات الحالية أو التي تستند إليهم في المستقبل وذلك من أجل السير الحسن للمنظمة³.

كما عرفه pierre casse بأنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور

¹ -عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، بسكرة، ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص 56.

² -Gny.Khuikkieri. La promotion sociale, P.U.F. paris, 1997, p32.

³ -Raymandu, Développement de l'entreprise et promotion des hommes, p55.

المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثماراً للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تحديد المعلومات¹.

نستخلص مما سبق أن التكوين هو تحديث المعلومات للموظفين وتنمية قدراتهم الشخصية، وهو أيضاً التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات للموظف وتعاليمه كيفية أداء مهامه بالطرق المثلى.

المطلب الثاني: خصائص التكوين

تتميز عملية التكوين عن غيرها من العمليات الأخرى الموجودة في المؤسسة بمجموعة من الخصائص والصفات التي تعتبر سمات أساسية فيها، وتتمثل فيما يلي:²

-التكوين نشاط أساسي في المؤسسة

-التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة

-التكوين عملة شاملة وعامة، فهو يشمل كل المستويات الإدارية وجميع التخصصات الموجودة في المؤسسة.

-التكوين عملية ضرورية تحتاج إلى خبرات ومعارف وتخصصات متنوعة كالخبرة التخصصية في تحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التكوينية.

يعتبر التكوين نظام أساسي متكامل وشامل ضروري لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة.

بالإضافة إلى الخصائص السالفة الذكر فالتكوين عامة إدارية تتوفر فيها مقومات العمل الإداري الكفاء ومن هذه المقومات وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبرامج، توفر الموارد المادية والبشرية، الرقابة والتوجيه المستمر³.

ما يمكن استخلاصه من هذه الخاصية كغيرها من العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم، يعتمد على العمل الإداري.

¹ -محمد بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 35.

² -مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية (النظرية والتطبيق)، مرجع سابق، ص 61-62.

³ -خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94.

ومن خصائص التكوين أيضا أنه عملية متغيرة ومتجددة يتماشى مع التغيرات والتطورات الحاصلة فهو لا يتسم بالثبات، فالإنسان الذي يتلقى التكوين يكون عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وفي مهاراته ورغباته¹.

المطلب الثالث: أهمية التكوين وأهداف

الفرع الأول: أهمية التكوين

يعتبر التكوين عملية أساسية في تحسين أداء إنتاجية المؤسسة عامة ورفع قدرات العاملين خاصة، وتتمثل أهمية التكوين في أنه يساهم في معالجة نقص المهارات لدى الأفراد العاملين ومعالجة مختلف معوقات الأداء، كما يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج والتقليل من الأخطاء المهنية وحوادث العمل وبناء الثقة بن الأفراد وزيادة درجة الرضا في العمل وتعزيز الولاء والانتماء إلى المؤسسة².

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن أهمية التكوين تبرز في أنها تستثمر أهم ما تمتلكه المؤسسة وهم الأفراد العاملين، حيث تعمل على تحضيرهم للعمل لأجل تجنب مختلف الأخطاء والاختار التي قد يتعرضون لها بما يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة.

بالإضافة إلى أن أهمية التكوين تكمن في أنه يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل ويزيد من ارتباط العمل بالمؤسسة، حيث يعتبر ذات استراتيجية في يد الإدارة العليا عند اجراء التقييم وإدخال التكنولوجيا المتقدمة، كما أن التكوين يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة وتحسين أدائهم وزيادة كفاءاتهم³.

يمكن القول بأن التكوين له دور كبير في التقليل من التغيب والتهرب من العمل وفي المقابل يزيد من ولاءه وارتباطه بالمؤسسة والسعي من أجل تحسين أدائه.

كما يعتبر التكوين عملية تواكب التقدم التكنولوجي وتقف على كل ما هو جديد في مجال العمل⁴.

¹ -علي السلي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 356-357.

² -قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4 ماي 2005، ص 3.

³ -حسن أحمد العاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 31.

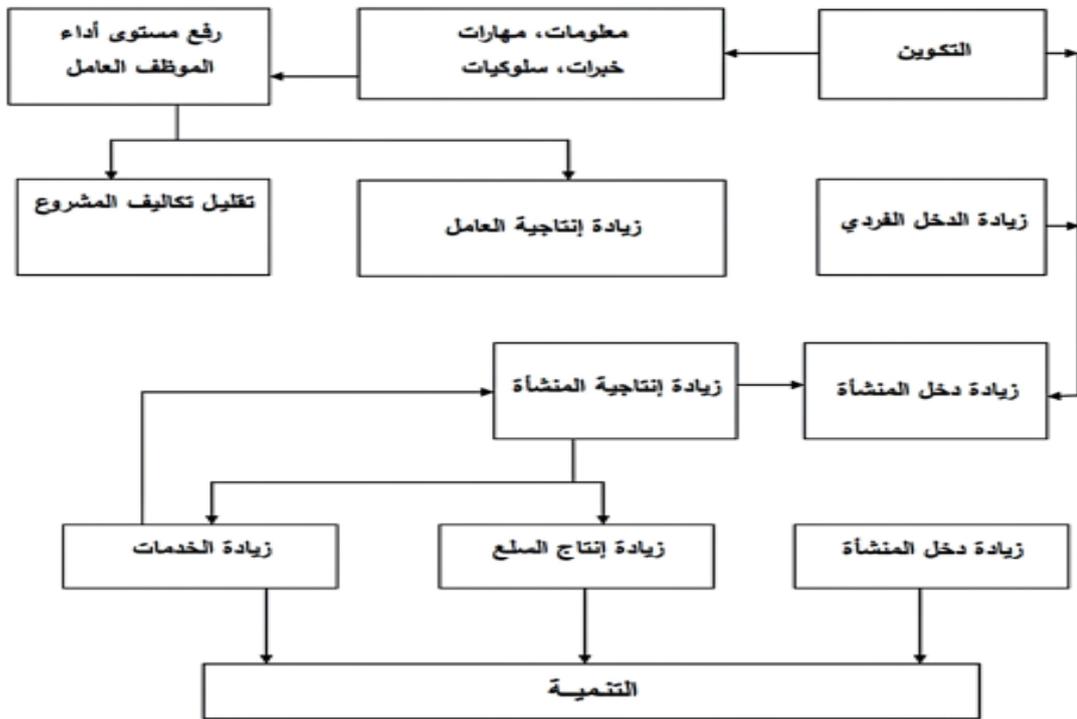
⁴ -أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 359.

فأهمية التكوين هنا تمكن في أنه عملية مستمرة ومتجددة تتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

إضافة إلى هذا فان التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة¹.

وتكمن أهمية التكوين هنا في تطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (1-1): يوضح أهمية التكوين



المصدر: محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 204.

الفرع الثاني: أهداف التكوين

هناك أهداف عديدة للتكوين بالنسبة للفرد والمؤسسة وتتمثل في:

1- أهداف التكوين بالنسبة للمؤسسة: يحقق التكوين العديد من الأهداف للمؤسسات أهمها:²

-زيادة الإنتاج: أي زيادة حجم الإنتاج وجودته.

¹ -نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 115.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 147.

-التقليل من حوادث العمل: ذلك أن معظم الحوادث التي تحدث في المؤسسة تكون غالباً خطأ الافراد في استخدام الأجهزة والآلات الخاصة بالعمل.

-التكوين يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: أي قدرة المؤسسة على الحفاظ على فعاليتها واستقرارها وقدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على العمل وهذا يتطلب أفراد مكوّنين يملكون مهارات وقدرات عالية.

ما يمكن قوله أن هدف المؤسسة من التكوين هدف اقتصادي مادي باعتبارها تبحث عن الزيادة في انتاجها والتقليل من خسائرها بأقل تكلفة وجهد من أجل الحفاظ على استمرارها واستقرارها وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.

2-أهداف التكوين بالنسبة للفرد: للتكوين فوائد عديدة بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة منها:¹

-أن التكوين يساعد الأفراد على اتخاذ القرار المناسب في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

-يساعد التكوين العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة.

-التكوين يقدم للأفراد أفكار ومعلومات جديدة عن سبل وطرق تطوير المهارات والاتجاهات.

-التكوين يقلل من أخطاء العاملين وأخطار حوادث العمل عليهم.

-التكوين يعطي الفرصة للأفراد لاكتشاف مهارات جديدة في ميدان العمل.

-التكوين يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة، والتقليل من معدل دوران العمل ويزيد من الاستقرار والاستمرار في العمل.

يمكن القول أن التكوين بالنسبة للفرد هو وسيلة لتحقيق أهداف معنوية نفسية كتجنيبه القلق وجسدية كحمايته من حوادث العمل، وربما اقتصادية الزيادة في الأجر.

وهناك من يرى أن المؤسسات تسعى من وراء تكوين عمالها إلى:²

-تنمية وتطوير المعارف والمهارات التي تحتاج المؤسسة إليها على كل المستويات لتحسين أداءهم.

-الهدف من التكوين هو رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.

¹ -نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 72.

² - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 100-101.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية عن التكوين

-الاقتصاد في التكاليف والتقليل من مخاطر حوادث العمل.

-الجودة في منتجات المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

-تحسين فعالية التحكم في أساليب العمل وتحسين الاتصال بين الإدارة والوحدات.

-رفع مستوى أداء وكفاءة العامل وزيادة رضاه عن العمل.

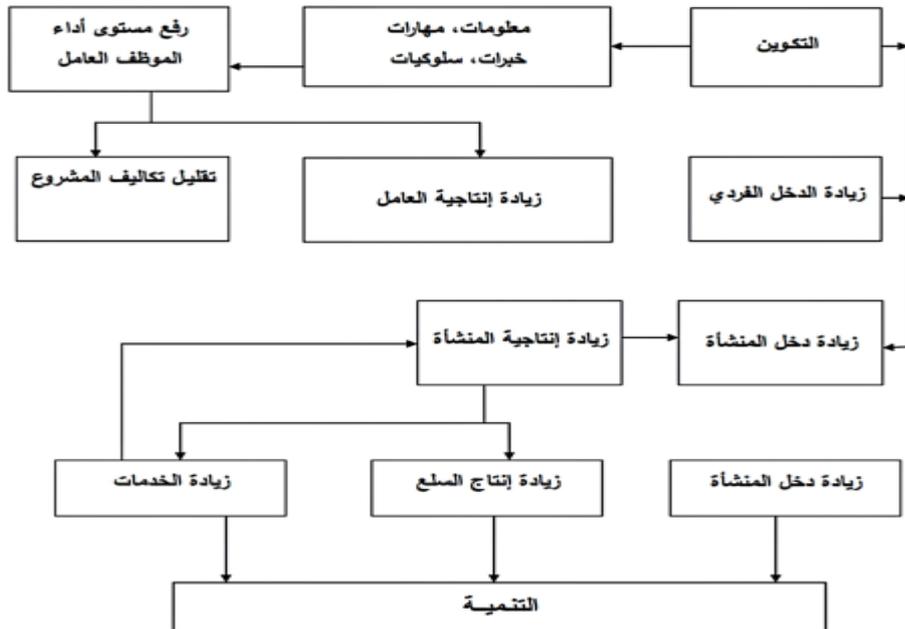
-توجيه واعداد العمال الجدد وادماجهم في المؤسسة.

-تسهيل التكيف مع التغيرات والتحسينات التي تطرأ على العمل.

فالتكوين عملية هادفة تساهم وتعمل على تحقيق أهداف ورغبات كل من المؤسسة والفرد وتلبية

احتياجات كلا الطرفين بمختلف أنواعها الاقتصادية والإنتاجية، الفكرية والسلوكية.

الشكل رقم (2-1): يوضح الأهداف التكوينية



المصدر: عبد الفتاح ديان حسين، دور التدريب في تحسين العمل الإداري، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1997، ص 101.

المبحث الثاني: أنواع التكوين، أساليبه ومكوناته

المطلب الأول: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أي منظمة اختيار الأنواع التي تناسبها وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المتوقع على المستقبل والتغيرات التكنولوجية، وإن استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وعلى قدرات القائمين بالتكوين وكذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين، وتمثل أنواع التكوين في الآتي:¹

الفرع الأول: التكوين حسب مرحلة التوظيف

وهو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين وهو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل وبالمنظمة، وينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

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

فهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعمل بها وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد الوصول الحصول عليها وبصورة واضحة.

وتختلف المنظمات في طريقة تقييمها الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات أو مواد مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

وأهم المعلومات والبيانات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي:

-معلومات عامة عن المشروع: تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية.

-ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325-326..

-الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.

-الاجازات العادية والمرضية والطارئة واجراءاتها.

-قواعد الأمن الصناعي والسلامة.

-موقع المشروع والإدارات والأقسام.

-التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.

يمكن أن يكون الموظف جديدا عن العمل، كمتخرج من الجامعة، أي لم يدخل ميدان العمل من قبل أو أن يكون متنقلا من عمل سابق لعمل جديد ليس له خبرة فيه مما يستدعي تكوينه على أدائه.

ويغلب على هذا النوع من التكوين الطابع الأكاديمي خاصة في مجال التكوين الإداري لأن الاعداد يتطلب تزويد المتكون بكثير من الأسس والنظريات التي تكون الحاجة إليها أقل بالنسبة للتكوين على رأس العمل، وهذا النوع من التكوين يسمى أو يعرف بالتكوين التمهيدي.

2-التكوين أثناء الخدمة (أثناء العمل): أحيانا ترغب المنظمات في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، حيث يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر، حيث تشجع المنظمات وتسعى إلى أن يكون تقديم المعلومات والتكوين نم طرف المشرفين المباشرين فيها على مستوى فردي للمتكونين.

ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يجعل استعداد العامل أو خبرته السابقة غير كافية، وبالتالي عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها من المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التكوين انشغال (المكونين) بأعمالهم اليومية وعدم التركيز أو إعطاء الوقت الكافي للمتكونين.

3-التكوين بغرض تجديد المعلومات (تطبيق النظم المستحدثة): حينما تتقدم معارف ومعارات الأفراد، وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات.

4-التكوين بغرض الترقية والنقل: هو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة أيضا، وهذا لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، فهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد الثغرة في المعارف والمهارات، كما لو تعلق الأمر على سبل المثال تكوين العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال، حيث يستلزم الحصول على برامج تكوين على كيفية التعامل مع العاملين تحت اشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم.

5-التكوين للتهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على التقاعد، وبدلا أن يشعر الفرد فجأة أنه تم تقاعده يتم تكوينه للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

*نلاحظ أن التكوين حسب رحلة التوظيف يشمل: التكوين الذي يهدف إلى تعريف الموظف الجديد بقواعد العمل أهدافه وخصائص الوظيفة ومسؤولياتها التي سوف يمارسها، التكوين في موقع العمل ويكون من المشرفين المباشرين، تكويني لتجديد المعارف والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية، التكوين لتولي وظيفة جديدة سواء من خلال الترقية أو النقل لسد الثغرة في الاختلاف ومعالجة القصور في الأداء، والتكوين بغرض تهيئة الموظف نفسيا للإحالة على التقاعد.

الفرع الثاني: التكوين حسب المكان

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:¹

1-التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج الشركة وبالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي.

في هذا النوع من التكوين، يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الاشراف أو على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمكونين أن يقلد مكنونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

¹ - أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 118-119.

ويمتاز هذا النوع وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2-التكوين خارج المؤسسة: تفضل هذه الشركة أن تنقل كل او جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

أ-شركات التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى تكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين وان تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات.

ب-برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة وهي عادة تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

*نلاحظ أن هذا النوع من التكوين يشمل: التكوين داخل المؤسسة حيث تقوم بتصميم البرامج التكوينية أو بالاستعانة بمكونين خارج المؤسسة، وقد يقوم المشرف المباشر بتقديم المعلومات والمعارف لخبرته في العمل، إضافة إلى التكوين خارج المؤسسة الذي يكون إما في شركات خاصة أو من خلال مؤسسات حكومية.

ومهما يكن فان التكوين في مكان العمل أو في أماكن خاصة بعض السلبيات وبعض الإيجابيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:¹

¹ - يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص 32.

الجدول رقم (1-4): إيجابيات وسلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة

التكوين في أماكن خاصة	التكوين في مكان العمل
الإيجابيات	الإيجابيات
-الابتعاد عن ضغط العمل -وجود وقت كافي للتكوين -سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة. -بيئة التكوين المريحة تسعد على التعلم. -تحقيق عنصر الاهتمام من المتكويين -إمكانية تجربة الفرضيات وتبادل الخبرات والمعرفة. -تنمية المعنويات والحوافز.	-عدم الحاجة إلى تجهيزات -عدم الحاجة إلى مكويين -يعتبر التكوين جزء من العمل -يحقق للمتكون علاقات عمل مبكرة -القدرة على التحكم في عملية التعلم -قلة التكلفة -لا وجود لمشكلة نقل أثر المتكويين.
السلبيات	السلبيات
-بيئة التكوين صناعية -عدم تقبل بعض المتكويين الابتعاد عن عائلاتهم -صعوبة نقل أثر التكوين -إضاعة وقت طويل -أحيانا يتطلب نفقات سفر	-قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكويين -عدم إعطاء وقت كافي للتكوين -احراج المتكويين أمام الموظفين ذو خبرة

المصدر: يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1992، ص 32.

الفرع الثالث: التكوين حسب نوع الوظائف

حسب هذا النوع من التكوين، نميز عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي:¹

1-التكوين المهني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة الميكانيك، الصيانة والتشغيل وغيرها، فهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التكوين المهني التي يمكن الالتحاق بها للتكوين على بعض المهن، وغالبا ما تتوفر في ذه المراكز التكوينية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمل لمهارات وقدرات كبيرة.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص 396.

وينطوي هذا التكوين المهني على اعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التكوين المام الفرد بحرفة معينة وتكوين المهارة لديه على كل فنون الحرفة ويرجع تاريخ هذا النوع من التكوين إلى القرون الوسطى والعصور القديمة.

2-التكوين التخصصي: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3-التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الاشرفية) او الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصالات.

وبالاختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب اجراؤه للقادة والرؤساء¹.

*نلاحظ أن هذا النوع من التكوين يشمل: التكوين المهني الذي يضم تكوين العاملين ذوو المهارات اليدوية كأعمال الكهرباء، الميكانيك...الخ وكذا التكوين التخصصي الذي يشمل المعارف والمهارات المتخصصة كالأعمال المحاسبية، المشتريات...الخ، والتكوين الإداري الذي يضم العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة.

المطلب الثاني: أساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 276.

واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعاً واستخداماً هي:¹

أولاً: أسلوب المحاضرة

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكونين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكونين والتأثير فيهم.

وبالرغم من انتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب انخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي).

*نستنج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكونين، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

ثانياً: أسلوب المناقشة

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

ويلعب المكون دوراً مهماً في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكونين في حلقة النقاش ولمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب

¹ - 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.

فائدة المناقشة أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون، بحيث يكون العدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونا وأن لا تزيد المدة عن ساعتين.

*نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشارك جميع المتكونين في النتائج على أن يكون الممكن متحكماً في هذا الأسلوب¹.

ثالثاً: أسلوب دراسة الحالات

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكونين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أقرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات إلى قسمين رئيسيين:
أ-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب-الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

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

-قد ينقل للمتكونين انطباعاً خاطئاً عن العمل الفعلي.

-قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتاً طويلاً.

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

رابعاً: أسلوب تمثيل الأدوار

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال للإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 322.

او الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

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

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

المطلب الثالث: مسؤولية التكوين

لابد من وجود جهة مسؤولة عن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية مما لا شك فيه أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في:¹

-إنه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني.

-إنه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان هناك اهتمام من جانبها من تطوير النشاط التكويني أو مجراته في حالة التقصير في القيام بواجباتها.

-لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة أو طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، ذلك من إدارة الموارد البشرية، ومن المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم وكذلك من جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا التكوين.

وتتمثل هذه الأطراف فيما يلي:²

1-مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تتمثل مسؤولية الموارد البشرية هي عدة عناصر أساسية أهمها:

-تصميم نظام متكامل للتكوين.

-التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة.

¹ - شوقي حسن عبد الله، سياسات الافراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1989، ص 163.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 322.

-الاعداد لبرنامج التكوين سواء كان داخل المنظمة أو خارجها ومتابعته.

-تقديم النصح والمشورة على مستوى الإدارات والافراد.

-التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجباتهم التكوينية أي المراقبة

-نصح العاملين ونوعيتهم بضرورة التكوين.

2-مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:

-تقييم المهارات والمعلومات للمتكوين

-تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم

-تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة.

-التحدث إلى الافراد فيما يمس تصييمهم من خطة التكوين

-تقديم المعارف الفنية كتصميم البرامج الداخلية.

-المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

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

4-مسؤولين العاملين القدامى: هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طرق تعيينه مساعد له في العمل وذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم استخدامه فيها ولا الدور الذي يجيب أن يقوم به، وهنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الفرد الجديد¹.

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

¹ - محمود فهدى، نظرات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، مصر، 1975، ص 265.

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

المبحث الثالث: مراحل (خطوات)، اجراءات ومعوقات التكوين

المطلب الأول: مراحل (خطوات) التكوين

تتم العملية التكوينية عبر خمسة مراحل وهي:

أولاً: مرحلة جمع وتحليل المعلومات

تتعلق مرحلة جمل المعلومات بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني، وكذلك بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء من داخل الإدارة أو من خارجها، ويمكن الإشارة إلى نقطة مهمة وهي أن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته وإنما هو خطوة تليها عملية تحليل المعلومات التي ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التكوينية.¹

ثانياً: مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب احداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءتهم بناء على الاحتياجات اللازمة، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجال الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المفروض أنه يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الاحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتحسين اتجاههم، لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية، وتعود أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية إلى الأسباب التالية:

¹ - حسين جنوحات، التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 200-2010، ص 37.

- أن رسم سياسة التكوين على أساس الاحتياجات الفعلية يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.
- يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيام كل فرد بأداء عمله على أحسن وجه ممكن، وهنا يتطلب رسم سياسة تكوينية تأخذ في اعتبارها تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تعتبر المؤشر الذي يوجه التكوين في الاتجاه الصحيح خصوصا وأن البرامج التكوينية تعد وفقها.
- بدونها يصبح التكوين مجرد تضييع للوقت والمال¹.

ثالثا: مرحلة تصميم البرنامج التكويني

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة، ففي هذه المرحلة يتم فيها ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية (مادة أو محتوى تعليمي أو تكويني)، كما يتضمن تصميم برنامج التكوين عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم تحديد أساليب التكوين، والأدوات المساعدة فيها، وأيضا تحديد المكونات وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج²

رابعا: مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني

تعتبر هذه المرحلة بمثابة إدارة البرنامج التكويني واخراجه إلى الوجود وبالتالي إدخاله حيز الخدمة وفي هذه المرحلة يخرج برنامج التكوين إلى الميدان من أجل التطبيق وبالتالي يصبح ملموس ومنفذ، أي الشروع في تنفيذه ميدانيا وتحتوي هذه المرحلة على العناصر التالية:

- تحديد موعد انطلاق وانتهاء الدورة.
- تطبيق خطة العمل.
- متابعة ومراقبة وتقييم البرنامج التكويني.

¹ - ياسين بوعبدلي، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، مذكرات التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص 76.

² - عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، م 21، ع 28، أكتوبر 2018، ص 201-202.

خامسا: مرحلة تقييم عملية التكوين

تقييم الدورة التكوينية هي عملية قياس مدى تحقيق الدورة التكوينية للأهداف المسطرة في المرحلة الأولى بالإضافة إلى قياس حجم التغيير الذي أحدثته على سلوك الموظفين، وذلك من خلال المتابعة الميدانية لأداء الموظف من حيث الفعالية، الكمية، النوعية بالإضافة إلى اسلوب العام داخل المنظمة¹.

المطلب الثاني: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين اتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:²

1- إعداد المكون وتأهيله

يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد

2- إعداد وتهيئة المتكون

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

*نستنتج ضرورة توفير المكان والوسائل المناسبة، إقناع المتكون بالعملية التكوينية وشرح أهدافها.

3- إستعراض أسلوب أداء المكون

وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

*نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح.

4- إعطاء فرصة للممارسة

توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين، فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي (تطبيقي).

¹ - خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخلاصة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص 137.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 353.

* نستنتج ضرورة ممارسة التكوين بطرق تطبيقية حتى يتم استيعاب المادة التكوينية بشكل جيد.

5- المتابعة

حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

ولكي يكون التكوين فعالا ويفرز أثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الإجراءات.

* نلاحظ ضرورة مراجعة ومتابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة ومدى فعالية التكوين.

المطلب الثالث: معوقات التكوين

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

عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات تتمثل في:¹

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهما الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.

- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.

- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.

- هناك اعتقاد من العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.

- عدم توفر المكونين الكفاء المعدين اعدد تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.

- عدم توفر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية

¹ - غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهج، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77-78.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية عن التكوين

-عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقييم العلمي وألا يكون ممكنا.

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

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

خلاصة الفصل

يتوقف نجاح المؤسسة في عملها على وجود عمال أكفاء، متكونين جدا ومحمسين للعمل بجدية، والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل إرادة المؤسسة واستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال ابداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مسارهم الوظيفي.

الفصل الثاني

التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

لقي مفهوم الأداء اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، وذلك لكون المؤسسات اليوم تسهّد تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا، مما فرض على المنظمات بمختلف أنواعها أن تعمل على تكوين وتوجيه أداء موظفيها إلى مستوى معين بما يتماشى والمستجدات البيئية والتغيرات العالمية في عالم العمل والأعمال، وبالتالي التحسين من أدائهم، باعتبار هذا الأخير كأداة المنظمات العملية لتحقيق أهدافها والوسيلة الفعالة حتى تضمن بقائها واستمرارها في مزاولة نشاطها.

المبحث الأول: ماهية الأداء

انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له، فمصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاقاً عاماً حول تعريفه، إضافة على الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلاً كالكفاءة والفعالية، ويمكن تلخيص أهم هذه التعاريف فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف الأداء وأنواعه

الفرع الأول: المعنى اللغوي

لعويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية To Perform "الذي اشتق بدوره من الفرنسية "performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل من أجل تحقيق أهداف مسطرة¹. من معاجم اللغة، يتضح أن الأداء من مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به².

الفرع الثاني: المعنى الاصطلاحي

لقد تعددت واختلفت تعاريف الأداء إلا أنه يمكن ذكر أهمها كما يلي:³

يعرف الأداء بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام، والأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والادراك، فالجهد هو السلوك وهو يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته، أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته، فهناك من لديه الجهد والقدرات لكن لا يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أدائه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد – كسول- فإن أدائه كذلك سيكون ضعيفا من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة الآتية:

¹- أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن، الانموذج الياباني، في تحسين أداء المؤسسة، الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع8، ديسمبر 2017، ص 627.

²- لسان العرب، ابن منظور، بيروت، دار صادر، م14، ص 26.

³-سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2014، ص 65..

الأداء = الجهد x القدرات x الادراك

يعرف الأداء على أنه: تحقيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يسبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث فيقاس على أساليب النتائج التي حققها الفرد، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته وهو قابل للقياس على أساس النتائج المحققة.¹

كما يعبر الأداء: عن انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

يعرف كذلك بأنه: "ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة"³.

الفرع الثالث: أنواع الأداء

يتطلب تحديد أنواع الأداء اختيار المعيار الدقيق والعلمي، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الأنواع التي يتم على أساسها تصنيف أنواع الأداء.

أولا: حسب معيار المصدر:⁴

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1-الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو أساسا ينتج مما يلي:

أ-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

¹- عمار كبير، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2014-2015، ص 59.

²- حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، ب.ط، ص 231.

³- عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2008-2009، ص 33.

⁴- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 76.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: ويكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:¹

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي وأداء إداري كما يلي:

2

1- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

¹- نفس المرجع، ص 77.

²- نجاة موسى، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2008-2009، ص 12.

3-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية، أثناء عملية التخطيط وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4-الداء الإداري: ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

ثالثا: حسب معيار الوظيفة:¹

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة والمتمثلة في كل ممن الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الفراد ... وسنذكر الأهم:

1-أداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها وتحقيق المردودية.

2-أداء الوظيفة الإنتاجية: يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات انتاج مرتفعة وجودة عالية من تدنية التكاليف.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء

الفرع الأول: عناصر الأداء

للأداء عناصر أو مكونات أساسية من خلالها يمكننا قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة وهي:²

1-معرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.

2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹- نفس المرجع، ص 13.

²- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007-2008، ص 34.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل 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 العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

الفرع الثاني: محددات الأداء

نظرا لاختلاف نتائج الدراسات التي توصل إليها في هذا المجال فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء ومدى التفاعل بينها إلا أنه يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبيا عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:¹

أولا: الدافعية: تعرف بأنها "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

وهناك من يشير للدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها: الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية اشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد المتوقعة نتيجة هذا الجهد، فغياب هذه التوقعات من العوائد (العلاوات، الترقية...) يؤدي إلى اخماد دافعيته نحو العمل، وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: "قوى تنشيط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد".

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في اثارة سلوك معين، وكل انسان له عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية فهي أشياء داخل الفرد من خلال التعرض للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء تبين أنها عامل أساسي لنجاح الأداء لدى الإداري

¹ - سهام بن رحمون، المرجع السابق، ص 75.

ومن خلالها يمكن استخلاص جملة من مؤشرات الأداء وهي: مستوى الإنجاز، الارتياح، الاحترام والتقدير للذات والآخرين فإذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف تعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

ثانياً: إدراك الدور

ويعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثيره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه، فمثلاً المكافآت التي يحصل عليها العامل (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته وجدارته ويعتبرها دليل موضوعية الإدارة، بينما يفسرها العامل (ب) على أنها محاباة ودليل على ذاتية الإدارة.

ثالثاً: بيئة العمل

إن مكان العمل يسهل الأداء، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والاضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية.

رابعاً: قدرة الفرد على أداء العمل

وهي خصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، فيجب أن تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم، التدريب والخبرات.

ما يمكن التعليق عليه في المقارنة بين الدافعية والقدرة على الأداء، هي أنه قد يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توفر الدافعية للعمل، والعكس صحيح تماماً فقد يتوفر لدى العامل الدافعية للعمل ولكن القدرة على العمل وبالتالي ستؤثر في الأداء.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

إن مستوى أداء العاملين يتأثر بالعديد من العوامل أو المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تنعكس بدورها على الأداء ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

1- التي تمتلك وجود أهداف محددة: فالمنظمة خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.

2- المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي إلى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: فضعف الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وانتاجية أقل.

إضافة إلى كل هذه العوامل هناك عوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة باستغلالها، ومصدر للمخاطر تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير كبي في الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب مغير الطبيعة إلى:

-عوامل اقتصادية (كالتضخم)

-عوامل اجتماعية (كالبطالة)

-عوامل تكنولوجية (كالتطور التكنولوجي)

-عوامل سياسية، قانونية (كالاستقرار السياسي والأمني)

¹ - أبو بكر بوسالم، هدي شهيد، المرجع السابق، ص 640.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: أهمية وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي:¹

1-رفع الروح المعنوية

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم.

كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عدل لأداء الفرد، سيخلق الثقة لدى المرؤوسين بالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم العمل راضيا والاستعداد وجداني والروح المعنوية إلا هي تلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج واجادته دون أن يقضيه مزيدا من الجهد والتعب.

*نلاحظ أن تقييم الأداء يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق علاقات حسنة بين الرئيس والمرؤوس.

2-اشعار العاملين بمسؤولياتهم

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يمتلكها لتأديته عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

¹- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص 289-291.

*نلاحظ أنه كلما شعر العامل بمسؤوليته اتجاه العمل الموكل له من خلال ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والحوافز كلما أدى عمله بكفاءة.

3-وسيلة لضمان عدالة المعاملة

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

*نستنتج أنه كلما كان تقييم الأداء موضوعياً وعادلاً لكافة العاملين كلما خلق جو من الثقة والتفاهم وكذلك معرفة كفاءة كل فرد.

4-الرقابة على الرؤساء

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم

*نستخلص أن تقييم الأداء يمكن الإدارة العليا من تقييم أداء المشرفين او الرؤساء ومدى فاعليتهم في توجيه المرؤوسين.

5-استمرار الرقابة والاشراف

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم ونتائج مراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

-نلاحظ أنه حتى يكون تقييم الأداء مبني على أسس موضوعية لابد من وجود سجل خاص بعملية تقييم أداء كل فرد لتسجيل كل الملاحظات على أدائهم باستمرار.

6-تقييم سياسات الاختيار والتدريب

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تلافئها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً.

*نستخلص أن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة الحكم على نجاح الطرق المستخدمة في اختيار وانتقاء العاملين ومدى احتياجهم إلى البرامج التكوينية.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية قياس العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات، المنظمة، المدراء والعاملون وهي كما يلي:¹

1-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف

-خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين العاملين والمنظمة عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

-النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل.

-تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية

-تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

¹- محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 270-

*نستنتج أن المنظمة تهدف من خلال تقييم أداء عاملها تحسين العلاقات بين العاملين والرؤساء وخلق جو من الثقة من خلال تحقيق العدالة بين العاملين والموضوعية في اصدار القرارات دون انحياز والعمل على تنمية وتطوير أداء العاملين.

2-أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: تتمثل فيما يلي:

-التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي

-الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين ومناقشة مشكل العمل والأداء بشكل موضوعي

-تنمية قدرات المدراء في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين

*نستنتج أن عملية تقييم الأداء على مستوى المدراء تهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين بكل موضوعية، مناقشة مشاكل العمل والأداء وتوطيد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وكيفية تعال المدراء مع المرؤوسين.

-أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: تتمثل في:

-تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين واقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

-تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسي سلوك وأداء الموظفين والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

*أما على مستوى المرؤوسين نلاحظ أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال ادراكهم أن جهودهم موضع تقييم، وأنه من خلال تحقيق العدالة والموضوعية في التقييم يخلق جو من التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس.

في حين يرى باركيسون أن اهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف جيل ولوشر أهداف أخرى لتقييم الأداء وهي:¹

-تحديد الاحتياجات الخاصة

-المساعدة في تحسين الأداء الحالي

¹- حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 79.

-تقييم مستوى الأداء الماضي

-تقديم تغذية عكسية للموظفين على مستوى أداءهم

-المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي

-المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية

*نلاحظ أن باريكسون يرى أن تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في نظام المكافئات والترقيات وتحسين الاتصالات التنظيمية، في حين يرى جيل ولوشر أن تقييم الأداء يهدف إلى تقييم الأداء الماضي ومقارنته بالأداء الحالي وكذلك يهدف إلى المساهمة في التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التكوينية للأفراد إضافة إلى توفير تغذية عكسية لموظفين.

المطلب الثاني: معايير تقييم والطرق المستخدمة

الفرع الأول: معايير تقييم أداء العاملين

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى اداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف¹.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير على جانبين أساسيين هما:

أولاً: موضوعي: ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتتمثل ذلك المقومات في الآتي:

-المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد به درجة المام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

-كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

*نستنتج أن الجانب الموضوعي يكشف عن الصفات الخاصة بالوظيفة والمتمثلة في مدى معرفة العامل لمتطلبات عمله ونتائج أداء الفرد العامل من حيث الكم والجودة والوقت.

ثانياً: سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:

¹- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 210.

الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

-التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي

-درجة الاعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة.

-الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الاسراف في المواد.

-المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

-استغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

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

أولاً: 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 الاجباري، وأدناه محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق¹.

1-طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات والخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج

¹- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 247.

ونوعية الإنتاج والابداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الخصائص¹.

رغم بساطة وسهولة طريقة التدرج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها²:

أ-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، وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص.

ب-أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تكفيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كن متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشدداً في تقييمه.

ج-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...الخ ورغ سهولتها وبساطتها إلى أنه يمكن تحيز المقيم إلى فئة من العمال.

2-طريقة الترتيب: وهذه الطريقة تتلخص ببساطة فيما يلي³:

أ-أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين.

ب-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.

ج-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.

¹- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع، ص ص 249-250.

²- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 90.

³- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، درا النهضة العربية، الكويت، 1999، ص 61.

*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 الأفراد.

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 الثنائية¹: $n(n-1)/2$ حيث n هو عدد الأفراد المطلوب تقييم أداءهم. وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية وتقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة، وهكذا 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 التقييم².

ومن عيوب هذه الطريقة بالرغم من بساطتها وسهولتها أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقيه لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتعيين³.

*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 مجموعة (أو فئات) وذلك بعد مقارنة أداء بعضهم ببعض، وفرز وتصنيف هذه المجموعات (الفئات)، واعطائها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من اجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي⁴:

¹- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 92.

²- علي سلى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص 335.

³- مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995، ص 374.

⁴- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار

المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 257.

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.

المطلب الثالث: الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته

الفرع الأول: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجري تقييم أدائه، بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد¹:

1- الموظف نفسه (التقييم الذاتي): إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات².

* نستخلص أن العامل هو الذي يقوم بتقييم أدائه بنفسه مما يخلق لديه روح المسؤولية لتحسين نقاط الضعف في أدائه.

2- المشرف: هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه³. على الرغم من ذلك إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم⁴.

* نلاحظ أن المشرف يقوم بتقييم أداء العامل من خلال مراقبته لأعماله اليومية.

¹- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 54.

²- محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 254.

³- طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011، ص 92.

⁴- محفوظ أحمد جودت، المرجع السابق، ص 255.

3-الزملاء: هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توفر الشروط الآتية:

-أن يكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم.

-أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض.

-أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية¹.

*نستنتج أن العاملين هم من يقومون بتقييم أداء بعضهم البعض أي تقييم متبادل.

4-المرؤوسين: يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.

*نستنتج أيضا أنه بإمكان المرؤوسين تقييم رؤسائهم من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم.

5-العملاء: يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آراءهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الاستبيانات يدا بيد أو بواسطة الانترنت.

*نلاحظ أن العملاء أيضا بإمكانهم تقييم العاملين من خلال الخدمة المقدمة لهم وطريقة التعامل معهم.

6-الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات: يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموقف بحيث تتضمن:

-الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين

-الاتجاه الجانبي من الزملاء

-الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية

¹- طاهر محمود كاللندة، المرجع السابق، ص 93.

وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها، كل من وجهة نظره، ومن الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه¹..

* نستخلص من هذا العنصر جمع المعلومات عن الموظف من كافة الأطراف لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم والتي تكون عادة مرة في السنة، في آخرها فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحدها في سجل خاص به، ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة².

الفرع الثاني: مشكلات تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء حكم بشري أي يصدر من إنسان اتجاه إنسان آخر لذلك نجده غير موضوعي ولا يخلوا من المشكلات والأخطاء، بالرغم من الجهود التي بذلها علماء الإدارة من أجل تطويره واكسابه قدرا من الموضوعية، وفيما يلي عرض لبعض المشكلات والاختفاء التي تكتنف عملية تقييم الأداء:

أولاً: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم: وتتمثل فيما يلي:³

1- عدم وجود معدلات ومعايير للأداء: أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وأن يشارك المرؤوسون في إعدادها.

* افتقاد المنظمة لمعدلات ومعايير تقييم الأداء محددة وواضحة.

¹- محفوظ أحمد جودت، المرجع السابق، ص 256.

²- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 87.

³- صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 312.

2- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالباً ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.

*تلاحظ أنه من الأخطاء أيضاً المرتكبة في عملية التقييم اتباع المنظمة طريقة واحدة في التقييم على جميع الوظائف.

3- صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف بخاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف، ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ- تحديد عناصر كل وظيفة أو مجموعة هذه المشكلة من خلال:

ب- ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها

ج- عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.

4- عدم كفاءة نماذج التقييم: تلعب نماذج تقييم الأداء دوراً فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من اعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالباً ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:

أ- عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

ب- اشتغال النماذج على عدد كبير أو قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.

ج- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس أدائه.

*عدم فاعلية وكفاءة النماذج المخصصة لتقييم أداء العاملين وعدم وضوحها.

5- صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم: ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:

أ- تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.

ب- إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.

ج- توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.

6- اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير: حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لأن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيء.

* نستنتج أن هناك بعض المؤسسات تلجأ إلى عدم اخطار العاملين بنتائج عملية التقييم.

7- عدم توفر أوصاف وظيفية: إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع أن اعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين، لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف رؤوسيه، كما أن الرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وخاصة الجدد منهم.

* عدم قيام المنظمة بتوصيف الوظائف من خلال تحديد بوضوح مسؤولياتها وواجباتها وبالتالي عدم فهم العاملين لطبيعة العمل الموكل لهم.

ثانيا: الأسباب المتعلقة بالمقيم: وتمثل فيما يلي:¹

1- تأثير الهالة: ويتمثل هذا الخطأ في أن الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة أو الضعف في أدائه أو صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس أن المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل إلى إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي عناصر التقييم أو العكس فقد يكون المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة"

* نستخلص أنه من الأخطاء الشائعة افتقار المقيم للموضوعية والدقة في عملية تقييم أداء العاملين.

2- التساهل: إن شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع رؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنبنا لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفا معهم، أو لإيهام الآخرين بأن ادارتهم جيدة وناجحة.

* نلاحظ اعتماد المقيم على أسلوب التساهل في تقييم الأداء دون مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 309.

3-التشدد: على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم يميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي للمرؤوس، ويعود السبب في شخصية المقيم، ونظرته إلى أنه لا يوجد أشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه أو اعتقادهم بأنهم كلما كانوا شدة زاد خوف مرؤوسهم واتبعوا أوامرهم.

*تلاحظ استخدام المقيم أسلوب التشدد والتجبر لاعتقاده بعدم وجود عاملين أكفاء.

4-نحو الوسط: يتجه بعض الرؤساء إلى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات أو عدم اهتمام المقيم بالتقييم أو جهله بالفروق الفردية أو ترضية أصحاب الأداء الضعيف.

ثالثا: الأسباب المتعلقة بإدارة نظام التقييم: تتمثل فيما يلي: 1.

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم الأداء مسؤولة عن متابعة النظام، والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، وأهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح النظام هي:

1-نقص النشرات الدورية: إن قلة اصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجهات وارشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين، قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.

*نستنتج عدم وضوح الأهداف من عملية التقييم وجهل الرؤساء بها.

2-قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في اعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.

*نستنتج أنه من أخطاء تقييم الأداء عدم اخضاع الرؤساء المباشرين إلى دورات تدريبية بصفة مستمرة.

3-قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا، فانه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضع النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فمثلا عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المغالاة في

1- صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 314.

إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة، فانه لابد من لفت نظر هذه الجهة، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

*نلاحظ كذلك أنه من أخطاء تقييم الأداء عدم المتابعة المستمرة لهذا النظام من قبل الجهة المعنية.

رابعاً: الأسباب المتعلقة بالمرؤوس: تتمثل فيما يلي:¹

1-عدم معرفة المرؤوس ما هو مطلوب منه

2-عدم قدرة المرؤوس على أداء ما هو مطلوب منه

3-عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم

4-شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان

5-ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم

6-ثمة مشكلات سبب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها وذلك مثل:

أ-وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.

ب-الاقدمية في العمل.

ج-عمر المرؤوس: كأن يكون كبيراً في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديراً مرتفعاً.

*نلاحظ أن من مشكلات تقييم الأداء أيضاً أسباب تتعلق بجهل المرؤوس بطبيعة العمل الموكل له وعدم قدرته وكفاءته في انجاز المهام الموكلة له، ولا مبالاة المرؤوس بنتائج التقييم لجهله بنظام الأداء، إضافة إلى أن هناك أخطاء لا يكون المرؤوس مسؤولاً عنها مثل: تحيز الرئيس للمرؤوس نتيجة أقدميته في العمل، أو كبر سنه أو وجود تشابه في الخصائص.

¹- مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 110

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المطلب الأول: إجراءات تحسين الأداء

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:¹

الفرع الأول: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لابد من تحدي أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل م 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 ان 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 سلبا أو ايجاب كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الاشراف ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ.

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

* 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.

الفرع الثاني: خطة عمل للوصول إلى حلول

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة ولآراء 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.

¹- سعيد بلوم، المرجع السابق، ص 158.

الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

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

الفرع الثالث: الاتصالات المباشرة

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

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

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:¹

الفرع الأول: تحسين الموظف

يرى هاينز 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 وما 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 وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال اظهار التحسين المرغوب في الأداء.

* من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لا بد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com> يوم الطلاع عليه 2024/05/21 على الساعة 10.53.

الفرع الثاني: 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.

الفرع الثالث: 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: التكوين ودوره في تحسين أداء 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

الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

الأعمال، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي:¹

-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم

-تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل

-توعية الموظفين بأهمية التكوين، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات 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 أداءهم.

-المساعدة في تجديد واثراء 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.

¹- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014، ص 94.

خلاصة الفصل

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات، حيث يساعد في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين ومساعدتهم على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين وتحديث معارفهم ومعلوماتهم وحل مشاكلهم في العمل وتطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مركب GP1Z

تمهيد

في هذا الفصل سنحاول اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، مؤسسة سوناتراك مركب GP1Z والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تمييع الغاز الطبيعي في الجزائر.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لتقديم عموميات حول مؤسسة سوناتراك و مركب GP1Z وذلك من خلال إعطاء نبذة عن مؤسسة سوناتراك ونشاطها بالإضافة إلى التعريف بالمركب وهيكله التنظيمي والتعرف على بعض مصالحه، وخصصنا المبحث الثاني لمعرفة التكوين في مركب GP1Z وتم التطرق فيه إلى المراحل المتبعة لوضع مخطط التكوين ومركز التكوين التابعة لسوناتراك وأيضا أنواع التكوين المعتمدة في المركب و أهدافه وأما المبحث الثالث فخصصناه للإجراءات المنهجية للبحث الميداني وتحليل النتائج وتطرقنا فيه إلى أدوات الدراسة الميدانية واختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي المستخدمة وبعد ذلك عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سوناطراك ومركب GP1Z

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة سوناطراك ونشاطها

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة سوناطراك

أولاً: 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، والمرتبة 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 وفي الحالات يثبت أداة السيادة الوطنية كشركة وطنية تساهم فيها الدولة لوحدها.

ثانيا: مهام وهيكل مؤسسة سوناطراك

1-مهام مؤسسة سوناطراك

في السنوات الأولى من نشأتها، كان هدف سوناطراك يتلخص في نقل وتسويق المحروقات، فمحدودية نشاطها هذا ناتج عن نقص الخبرة في ميدان البحث والتنقيب والإنتاج من جهة، ولصعوبة التحكم في المؤسسات الأجنبية المستغلة للبتروول من جهة أخرى فعلى هذا الأساس قررت الحكومة توسيع نشاط سوناطراك أثر مرسوم 22 سبتمبر 1966 أين تعود للشركة:

*كل عمليات البحث والتنقيب الصناعي والتجاري للأحواض

-بناء كل وسائل نقل المحروقات

*توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج.

*معالجة وتحويل المحروقات على أرض الوطن وإقامة صناعة بتروكيماوية

*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: أربع مؤسسات صناعية، وثلاث مؤسسات تجارية، وإحدى عشرة مؤسسة خدمية، وهذه المؤسسات هي:

-المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيماوية ENTP

-المؤسسة الوطنية للمطاط والبلاستيك ENPC

-المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR

-المؤسسة الوطنية للأسمدة الكيماوية SMIDAL

-المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار ENSP

-المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والمعمارية ENCGP

-المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء EAGED

-المؤسسة الوطنية للنقل عن طريق الأنابيب ENAC

-المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGT

-المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC

-المؤسسة الوطنية للهندسة البترولية NAFTEC

-المؤسسة الوطنية للهندسة البترولية ENEP

-المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء SONALGAZ

-مركز البحث لتقييم الطاقة ومشتقاتها CERHYD

المعهد الجزائري للبتروكيمياويات IAP

وكالة ترقية وعقلانية استعمال الطاقة APRUE

2-نشاط مؤسسة سوناطراك

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

*تنفيذ كل العمليات المتعلقة بالبحث والاستغلال الصناعي والتجاري لمناجم المحروقات الصلبة والسائلة والغازية وملحقاتها.

*انجاز وانشاء وكذا عملية الاستغلال الصناعي والتجاري لكل وسائل نقل المحروقات عن طريق البر والبحر.

*معالجة وتحويل المحروقات داخليا وخارجيا.

*توفير المباني والمصانع من أجل المعالجة الصناعية للمحروقات الصلبة، السائلة والغازية وخصوصا توفير مصانع خاصة بالبتروكيمياوية كأى صناعة تابعة للمحروقات.

*توزيع وبيع المحروقات في الجزائر وفي الخارج بالإضافة إلى مواد أخرى من نفس المصدر.

*المشاركة في جميع العمليات "الصناعية، المالية، التسويقية..."، القادرة على إعادة ربطها ولحاقها 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 ومراقبة الأعمال فيميدان المحروقات

*البحث المتعلق بالمحروقات يتم على أساس دراسة جيولوجية وجيوفيزيائية بهدف تحديد مكان الحفر بدقة.

*أعمال البحث في الميدان تتم تحت وكالة هيكل آخر لكن الاشراف ومراقبة هذه الأعمال مؤمنة من طرف مهندسين وتقنيين جيولوجيين وجيوفيزيائيين لقسم الاستكشاف.

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

ويتضمن 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 وبحرا وحاليا قسم النقل هو المسؤول عن ارسال ونقل المحروقات مستعملا عدة وسائل من أجل تحقيق هذه العملية.

وتتمثل العملية الأساسية لهذا القسم في تموين السوق الوطنية وتسويق المحروقات السائلة والغازية إلى السوق الخارجية إما عبر قنوات أو مسالك أرضية.

4-نشاط الإنتاج: يتمثل هذا النشاط في استغلال مناجم الغاز، وتحسين معدل الإنتاج، بالإضافة إلى أنها تهتم بصنع مشتقات المحروقات.

كما أنها تسعى على التوظيف الجيد للهيكل القاعدية ومعدلا الإنتاج وتضمن الصيرورة الحسنة والمتابعة الجيدة لتحسين معامل التكرير ومصانع التحويل إلى سوائل Liquéfaction

-نشاط التسويق: يمثل هذا القسم احتكار سوق المحروقات السائلة والغازية وباقي المنتوجات المكررة، ويجب عليها أن تضمن تموين السوق الوطنية وتسويق المحروقات على المستوى الخارجي.

طورت سوناطراك تجارتها نحو كل من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وذلك بما جلب الأنظار إلى بعض من دول المغرب.

المطلب الثاني: تقييم مركب GP1Z

الفرع الأول: تعريف مركب GP1Z

يعتبر المركب GP1Z آخر مجمع صناعي تابع لمؤسسة سوناطراك في المنطقة الصناعية أرزيو في مرسى الحجاج ويتربع على مساحة قدرها 120 هكتار تم بناءه من طرف شركة بناءات يابانية

(IHI-CITHO) بدأت العملية الإنتاجية في 12/12/1983 ويعمل المركب على معالجة غاز البترول وتحويله إلى منتجات البوتان والبروبان ميميعين ويتحصل على هذا المنتج من خلال التقطير تحت الضغط والهدف من هذه العملية: فصل غازات البترول السائلة.

وتم ملئ صهريج شاحنة بالبوتان في 31/12/1983 كما ملئت أول باخرة بالبوتان في 20/02/1984 ويلقب هذا المركب Gumbo-Gpl وتقدر القدرة الإنتاجية لمركب بـ 9 مليون طن و طاقة تخزين تفوق 16000 متر مكعب والمنتجات النهائية للمركب توجه إلى التصدير والسوق الوطني.

يقع المركب في موقع استراتيجي بحيث يقع بن محول الطاقة الكهروبائية المركزي لمرسى الحجاج والمركبات GNL غربا في حدود رقم 11 وشاطئ البحر المتوسط.

وتصدر منتجات المركب إلى فرنسا، إيطاليا، اسبانيا، تركيا، المغرب، مصر وتونس عن طريق البحر الأبيض المتوسط.

والولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا اللاتينية، المكسيك، البرازيل، هولندا، السويد، الصين واليابان

الفرع الثاني: الاطار القانوني للمؤسسة وسياسة التوظيف لـ GP1Z

لقد نشأت مؤسسة سوناطراك بموجب مرسوم رقم 63/491 المؤرخ في 21 ديسمبر 1963 وقد توسعت مهامها بموجب مرسوم رقم 22/296 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 لتصبح مؤسسة وطنية لـ التنقيب، الإنتاج، النقل، التحويل، التسويق، وهناك مجموع من القوانين التي تنظم علاقات المتعاملين معها سواء كانوا موظفين أو متعاقدين معها.

فأما الأول فهناك حوالي 120 مادة قانونية موجودة داخل كتيب تحت عنوان "القانون الداخلي لسوناطراك" وهو مقسم إلى فصل التي تنص على سياستها الداخلية للمؤسسة وعلى كيفية العلاقات بين الأقسام داخل المركب، نذكر منها على سبيل المثال المادة 23 تمنع المتعاملين التنقل خارج منطقة العمل المركب.

وأما الثانية في شكل دفتر الشروط التي تحفظ علاقات المؤسسة مع المتعاقدين معها وتبين الشروط وحقوق والعقوبات مثلا: تنص المادة 20 على "مسؤولية التأمين في حالة ظهور عطب في الأجهزة والمادة 8 تنص على "عقوبة التأخر في تقديم المشروع في الأجل المحددة".

وأخيرا فيما يخص السجل التجاري فهو غير موجود لأنها مؤسسة تابعة للدولة.

ج- هناك نوعين من التوظيف هما:

-موظفون دائمون ويبلغ عددهم حسب الاحصائيات 825.

-موظفون مؤقتين أي عن طريق عقود وعددهم هو 81.

د- المناصب والمسؤولية

هناك عدد هائل وضخم من المناصب التي تتدرج من أعلى المراتب إي المدير العام ثم هناك نائب في الأشغال ونائب في الإدارة ورئيس الدائرة ورئيس القسم، ولذلك يصعب حصر جميعها بسبب ضخامة مؤسسة سوناطراك وقد اخترت مثال على منصب ومسؤولية.

مسؤول علاقات العمل الذي يقوم بالمهام التالي:

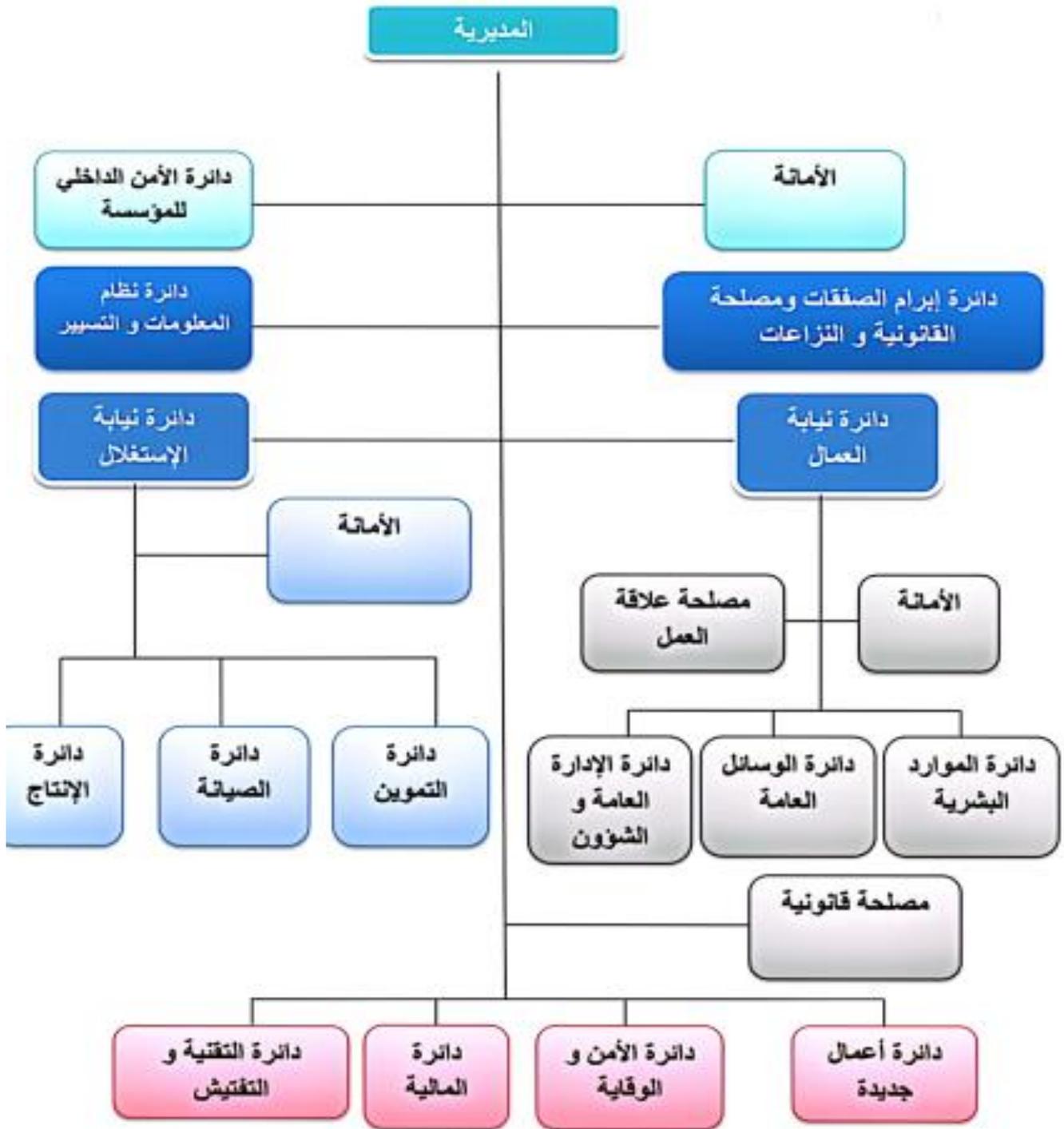
يسهر على تسجيل جميع الملفات المهنية وتحضير خطط الاجتماعات ومتابعة جميع القضايا الاجتماعية والقانونية ومشاكل ومحاولة إيجاد الحلول لها، ويقوم بتحليل وشرح النصوص القانونية والربط مع علاقات العمل والتأكيد على نشرها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب GP1Z

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمركب GP1Z

الذي يسمح لنا بمعرفة كل دوائر والأقسام الموجودة داخل المركب GP1Z

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي العام للمركب GP1Z

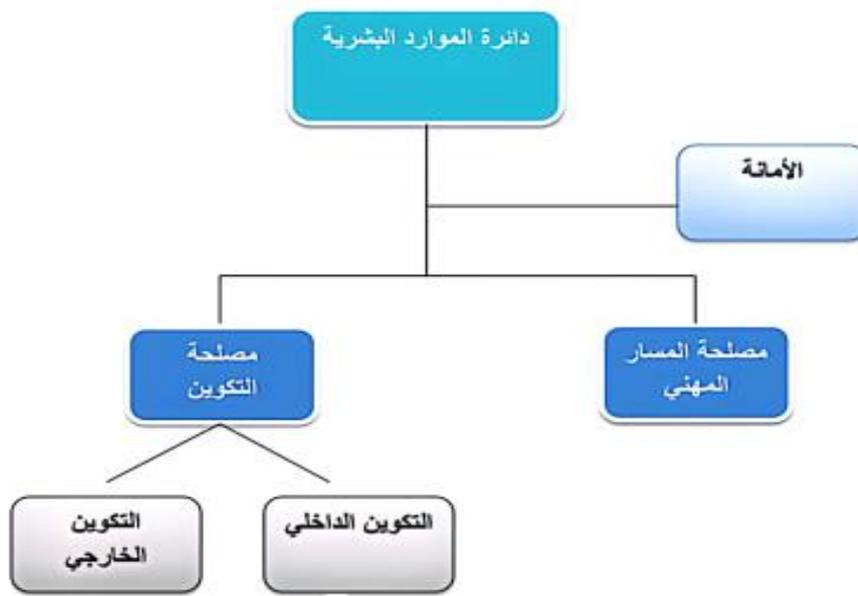


المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الجزئي لدائرة الموارد البشرية

1-دائرة الموارد البشرية: دائرة تحت مديرية (d*s) وتتكون من:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي الجزئي لدائرة الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

2-تعريف الموارد البشرية

إن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة

3-شرح الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

1-عدد العمال والموظفين هو 825 موظف بالتقريب

2-عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات الاتية

أ-جنس العمال إما: ذكور 684 اناث 141.

ب-الشهادة العلمية والكفاءات المهنية هناك أربعة تقسيمات أساسية وهي:

*ماستر

*ليسانس

*شهادات تطبيقية

*تقني سامي

ج-إطارات سامية ويبلغ عدد حسب جميع الدوائر هو 16

*مهندس وإطار 324.

2-فئة إطارات خرى المتحكمين وعددهم هو 481 وهو في طور الادمج

*تقني سامي 454

3-فئة المنفذين: 4

مكونات قسم الموارد البشرية لـ GP1Z

1-قسم تخطيط القوة العاملة وإدارة التسيير الوظيفي

قسم تخطيط الموظفين وإدارة التسيير المهني هو المسؤول عن اقتراح مسارات العمل لضمان أفضل تطابق بين الاحتياجات المعبر عنها وموارد الموظفين.

يجب أن يتم ذلك لأن اسمه يشير إلى "التخطيط" على اللغة المستحقة.

المهام الرئيسية للمصلحة هي

-اختيار وتعيين الموظفين وفقا لاحتياجات المنظمة

-التقييم السنوي للعوامل المعقدة جميع الفئات الاجتماعية المهنية مجتمعة

-تتبع المسار المهني وتنقل الموظفين

-انشاء برامج معلومات / تعريفية للمجندين الجدد ومتابعتهم طوال فترة التجربة

-أدار سوق العمل.

2-قسم التكوين

-تحديد الاحتياجات التكوينية

-يقترح الإجراءات الواجب تنفيذها كجزء من منظمة التكوين

-تطوير خطة التكوين المؤقتة

-يضمن خطة التكوين المتفق عليها

*ينسق ويشرف على الإجراءات التكوينية

المبحث الثاني: التكوين في مركب GP1Z

المطلب الأول: المراحل المتبعة لوضع مخطط تكوين العمال في مركب GP1Z ومراكز التكوين التابعة لسوناطراك

الفرع الأول: المراحل المتبعة لوضع مخطط تكوين العمال في مركب GP1Z

تقوم مديرية مركب GP1Z بمخطط توقعات الخاص بالعمال خلال خمسة سنوات القادمة حيث تمر بمجموعة من المراحل هي:

1-مرحلة تحديد الحاجات: تقوم مصلحة التكوين على مستوى قسم المستخدمين بالمديرية لمركب GP1Z بمراسلة رؤساء المصالح لتجميع عدد الاحتياجات الخاصة بالأفراد على حساب المهنة المتواجدة بها، واحتياجات جماعة تهتم بمشكل معين داخل ورشة العمل الواجب تكوينهم وارسالها لرئيس الأقسام التقنية للمصادقة عليها.

2-مرحلة اعداد المخطط التكويني

بعد المصادقة عليها تجمع هذه الاحتياجات كلها لدى رئيس قسم المستخدمين للموارد البشرية، وتتم بذلك مصلحة التخطيط وابعاد برنامج مفصل بتكوين الأشخاص المعنيين وفق النموذج المرسل هلا من الإدارة المركزية بالعاصمة وتتم وفق مرحلتين:

أ- يتم فصل القوائم على حساب التخصصات بالرجوع دائما إلى البرامج التكوينية المقررة من طرف مراكز لتكوين سواء التابعة لشركة الأم أو المعتمدة من طرف الدولة، وهذه البرامج تكون على اختلاف التخصصات ما هو تقني وما هو مالي وما يتعلق بالموارد البشرية.

2- وفق جدول يتضمن (الشخص المعني، الرقم التسلسلي، مجال التكوين، المدة، المراكز، عدد الأيام... الخ) بعد تدقيق وتحليل المعطيات لكل عامل في إطار مخطط تنظيم شامل يتم ارسال هذا البرنامج إلى المصالح الإدارية المركزية بالعاصمة (نشاط المتبع) وفي نفس الوقت ارسال نسخة من هذا البرنامج إلى رئيس قسم المالية لمركب GP1Z لتخصيص المبالغ المالية اللازمة لتكوين العمال.

3- مرحلة التنفيذ: بعد استلام الموافقة من الإدارة المركزية بالعاصمة (نشاط المنبع) تقوم مصلحة التكوين القوائم النهائية للأفراد الواجب تكوينهم، وارسالهم إلى رؤساء الأقسام.

ثانيا: مراكز التكوين التابعة لسوناطراك

تهتم مؤسسة سوناطراك بعملية التكوين من أجل خلق ديناميكية وفعالية واتقان خاص لتكوين عمالها، ونفذت بشكل رئيسي داخل معاهد التدريب داخل الوطن وخارجه من الارتقاء إلى المنافسات العالمية.

1- المعهد الجزائري للبتروك

يوفر هذا المعهد تكوينا متخصصا وتأهيلا وإعادة تأهيل إضافة للبحوث التطبيقية بمستوى دولي يتماشى مع ما يقتضيه قطاع الطاقة والمناجم في الجزائر.

يتكون المعهد الجزائري للبتروك من ثلاثة منشآت تقع في ثلاثة ولايات في وهي: بومرداس، سكيكدة، وهران منطقة اريزو أغلبها يتعلق بالإطار التقني بنشاط الإنتاج.

2- مركز اتقان المؤسسة

يتواجد هذا المركز بمنطقة اريزو، وهو مختص بالتكوينات المتعلقة بالمجال الإداري والمالي.

المطلب الثاني: أنواع التكوين المعتمدة في مركب GP1Z وأهدافه

1- التكوين ما قبل التشغيل: سياسة التكوين والانتقاء كلاهما مدمجتين للسماح باكتشاف أحسن العناصر وتسهيل ادماجه يجب على الشراكة أن تربط اتصال متواصل مع المنظومة التربوية الثانويات

ومعاهد التعليم العالي، تسهيلات في شكل تریصات تطبيقية وتقدير الكتب والوسائل البیداغوجية التي يمكن تقديمها لأحسن العناصر، التغطية المادية لهذه النشاطات (التریص، النقل، الاطعام) تضعهم المؤسسة.

العناصر التي تبدي مستوى جيد يمك ادراجهم في العمل كمتربصين يستفيدون من منحة قبل التشغيل لتكوينهم في منصب عمل ابتدائي.

2-التكوين التجريبي في وضعية مهنية: المشتغلين الجدد يجب أن يتبعوا مرحلة تجريبية للسماح لهم بالانخراط المنسجم بالمؤسسة ويتم تسهيلهم العمل بصفة نهائية تبعاً نتائج المحصل علمها خلال هذه الفترة.

3-التكوين التحسيني: هي عبارة عن مراحل للتكوين بهدف تحسين المؤهلات الحالية وهذا بدعم المفاهيم والتصورات الجديد 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 في نفس الوقت.

4-التعليم وتعلم اللغات: هذه النشاطات ترمي إلى اكتساب عبارات لغوية ومعارف أساسية لها صلة بمناسب العمل.

5-الرسكلة المهنية لعدة أسابيع: الهدف منها اكتساب مهارات بهدف شغل منصب عمل تكون مهامه مختلفة عن منصب العمل الابتدائي لكن في نفس المستوى

6-تكوين الممولين: عند شراء المعدات التي تشغلها يتطلب تأهيل خاص في عقد الملكية عقد التكوين الذي يحدد طبيعة التكوين ومدته والمكان الذي يجري فيه وعدد الأفراد بهذا التكوين واشكال التكفل بهم.

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

*العمل في هذه 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 هذا الدروس أو تحضيرها البیداغوجي.

*العمل لوحدهم: في هذه المرحلة الثالثة المكونين لوحدهم يمكن لهم ضمان تكوين أعوان آخرين يتمكن هذا الهدف في تكوين مكونين يعملون بالشراك وضمن بهذا الاستمرارية في أحسن الظروف.

8-تكوين حسب المدة

-تكوين قصير المدى (من 3 أيام إلى 15 يوم) وهي عبارة عن ندوات وملتقيات وتكون على مستوى مراكز ومعاهد سوناطراك.

-تكوين متوسط المدى (شهر) تكون على مستوى مراكز خاصة معتمدة من طرف الدولة في مجال الطاقة

-تكوين طويل المدى مخصص للعمال الجدد (من 6 أشهر إلى 24 شهرا) داخل الوطن.

-تكوينات طويلة المدى تتم خارج الوطن في إطار الشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات.

الفرع الثاني: اهداف التكوين

إن أهداف التكوين هي تلك الخطط العريضة التي تصبوا إليها المؤسسة من أجل الوصول إلى تقوم بتخليص ذلك فيما يلي:

-الرفع من القدرة الإنتاجية للمؤسسة وتحسين النوعية

-التأقلم مع متطلبات المحيط المتغير باستمرار

-تأهيل الإطارات والمستخدمين لشغل المناصب الحساسة والعليا

-تسهيل عملية ادماج الموظفين الجدد دخل مجموعات العمل التي ينتمون إليها.

-تسهيل عملية الاتصال بين فئات المؤسسة

-تكوين المستخدمين بهدف تزويدهم بمعارف نظرية تطبيقية تؤهلهم للحصول على ترقيات بالمؤسسة.

-تكوين اخصائيين في ميدان الحفر والصيانة بمواكبة التطوير

-تأهيل العمال من أجل تمكثهم من القيام بجميع المهام الموكلة إليهم.

-تعزيز الأمن، الصحة والبيئة وتطوير المهارات في الأمن الصناعي

-النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح وضمان البقاء في السوق.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للمبحث الميداني وتحليل النتائج

المطلب الأول: أدوات الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات المستعملة للحصول على المعلومات

* الوثائق والسجلات: تم الاستعانة ببعض وثائق المؤسسة التي تتعلق بالهيكل التنظيمي لمركب GP1Z

* الاستبيان: باعتبار الاستبيان من كثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات تم الاستعانة به في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبّر عن آرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة للوصول إلى المعلومات. وقد تم اعداد هذا الاستبيان بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته. وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع.

وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال اعداد الاستبيان منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها في إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها وتم أيضاً الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال. كما تم الابتعاد على الأسئلة المحركة والتي تمنع الأفراد من الادلاء بالبيانات الواقعية.

-وقد اشتمل الاستبيان على 22 سؤال تضمنت أربع محاور قسمت على النحو التالي:

1-المحور الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى أربعة.

*تدور على مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبر، وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين.

2-المحور الثاني: يخص بيانات عملية التكوين، يتضمن هذا المحور خمسة أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

3-المحور الثالث: يخص دور برامج التكوين في نجاح العملية التكوينية وتحسين أداء العاملين، وتضمن هذا المحور ستة (6) أسئلة.

4-المحور الرابع: يتعلق بتأثير المكون في تحسين أداء العاملين وتضمن هذا المحور ستة (6) أسئلة.

المطلب الثاني: اختيار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

اختبار أداء الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة .

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج: يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق ثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أ-صدق أداة الدراسة

بعد إتمام الخطوة الأولى من اعداد الاستبيان وتطويره ثم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الأبحاث العملية للحكم عليه وتحديد مدى وضوح عباراتها ومدى انتمائها إلى محورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، ولغاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

ب-أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

بعد التأكد من الصدق الظاهري البنائي، ومعامل ثبات أداة الدراسة، وبعد التوقيع على اتفاقية التبرص بين جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ومؤسسة سوناطراك مركب GP1Z محل الدراسة، والحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة، لتطبيق الدراسة ميدانيا، تم توزيع (30) استبيانا على أفراد عينة الدراسة ولتسهيل اختبار فرضية الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية.

كما استخدام برنامج مايكروسوفت اكسل Excel لإعداد الرسومات البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد من شأنه إعطاء صورة أكثر وضوحا على تركيبة أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج

أولاً: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%53	16	ذكر
%47	14	أنثى
%100	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة الذكور المقدرة بـ %53 تقريبا متساوية مع نسبة الاناث

المقدرة بـ %47 وهذا يعني أن كلا العنصرين متساويين في مركب GP1Z.

الجدول رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%20	6	من 20-30 سنة
%36.67	11	من 30-40 سنة
%40	12	من 40-50 سنة
%3.33	1	من 50-60 سنة
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 02 أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (40-50 سنة) وذلك

بنسبة %40 وعدد أفرادها 12، أما نسبة %36.67 فتتمثل الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (30-40

سنة) وعدد أفرادها 11، أما الفئة العمرية (20-30 سنة) فتتمثل نسبتها %20 وعدد أفرادها من اجمال

أفراد العينة هو 6، أما الفئة العمرية الذي يتراوح سنها (50-60 سنة) فقد قدر عدد أفرادها 01 بنسبة

%3.33، ويمكن تفسير تمركز العاملين في الفئة الأولى على أن مهام الوظيفة تتطلب الخبرة والمهارة لدى

أفراد العاملين.

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

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6.66%	2	ثانوي
23.33%	7	ليسانس
50%	15	ماستر
3.33%	1	تقني سامي
16.67%	5	مهندس
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 3 أن مستوى ماستر يمثل أعلى نسبة بـ 50%، فحين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الليسانس تقدر بـ 23.33%، أما الذين لديهم مستوى ثانوي فتقدر نسبته بـ 6.66%، أما الذين لديهم مستوى تقني سامي كانت نسبتهم مقدرة بـ 3.33%، أما بالنسبة لمستوى مهندس قدرت نسبتهم بـ 16.67%. وهذا يفسر أن المؤسسة توظف وتحتاج عالي الإطارات والمسيرين ذوي كفاءة قادرة على تسيير المؤسسة بشكل جيد.

الجدول رقم (04-03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
63.33%	19	أقل من 05 سنوات
30%	09	من 05-10 سنوات
3.33%	01	من 10-15 سنة
3.33%	01	من 15-20 سنة
00%	00	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم 04 أن فئة عدد سنوات الخبرة الأقل من 05 سنوات، الذي استفادوا من دورات تكوينية، وعددهم 19 عاملا تمثل النسبة الأكبر والمقدرة بـ 63.33% مقارنة بباقي الفئات حيث تليها نسبة 30% التي تمثل فئة عدد سنوات الخبرة من (05-10 سنوات)، فحين تجد نفس النسبة لدى أفراد الفئة التي تتراوح نسبة الخبرة ما بين (10-15 سنة) و (15-20 سنة) والمقدرة بـ 3.33%، أما بالنسبة لفئة عدد سنوات الخبرة الأكثر من 20 سنة فتقدر نسبتها بـ 00%، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الفئة الأولى من

الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم بعد فتح مسابقات التوظيف في الآونة الأخيرة مما يجعلها تهتم بفئة الموظفين الأقل أقدمية لتأهيلهم وتنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

ثانياً: بيانات خاصة بعملية التكوين

جدول رقم (03-05): يوضح خضوع أفراد العينة لعملية التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس قد خضعوا إلى دورات تكوينية بعد التحاقهم بالعمل والتي تقدر بـ 100% وهذا يدل على أن مؤسسة سوناطراك تهتم بتكوين فئة العاملين الجدد لتنمية مهاراتهم ومعارفهم.

جدول رقم (03-06): يوضح مكان إجراء التكوين لأفراد العينة

مكان إجراء التكوين	التكرار	النسبة المئوية
داخل المؤسسة	30	%100
خارج المؤسسة	00	%00
معا	00	%00
المجموع	30	%100

يبين الجدول أعلاه أن أفراد المجتمع المدروس الذين استفادوا من دورات تكوينية تبعوا تكوينهم داخل المؤسسة والتي تمثل أعلى نسبة والمقدرة بـ 100%، بينما نجد نفس نسبة الأفراد الذين استفادوا من دورات تكوينية خارج المؤسسة أو معا منعدمة والمقدرة بـ 00%.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تلجأ إلى التكوين داخل موقع العمل لتوفرها أدوات متطورة وتقديمها لبرامج تكوينية جيدة.

جدول رقم (07-03): يوضح مدة تكوين أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	مدة التكوين
100%	30	قصيرة المدى (يوم-1 أشهر)
00%	00	متوسطة المدى (03-06 اشهر)
00%	00	طويلة المدى (6 أشهر-عامين)
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم 07 أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 100% تمثل فئة المبحوثين الذي استفادوا من العملية التكوينية في مدة قصيرة (يوم-شهر) وعددهم 30، بالمقارنة بين نسب فئات المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في المدة المتوسطة (03-06 أشهر) وطويلة المدى (06- أشهر-عامين) حيث نجد لهم نفس النسبة والمقدرة بـ 00% وتمثل هذه النتيجة على أن المؤسسة تلجأ إلى هذا النوع من التكوين بهدف تغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة.

جدول رقم(08-03): يوضح كفاية مدة التكوين

الاحتمالات	التكرار	النسبة	سبب عدم الكفاية	التكرار	النسبة
نعم	19	63.33%			
لا	11	36.67%	عدم وضوح البرنامج التكويني	04	36.36%
			عدم ملائمة ظروف التكوين	01	9.1%
			نقص خبرة التكوين	06	54.54%
المجموع	30	100%	المجموع	11	100%

يشير الجدول رقم 08 إلى أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" فيما يتعلق بكفاية مدة التكوين في تحقيق أهدافه والتمثلة في اكتساب المهارات والمعارف تمثل أكبر نسبة وهي 63.33% وعدد أفرادها 19، مقارنة بنسبة فئة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا" والتي تقدر بـ 36.67% وعدد أفرادها 11، وقد أرجعها أغلبهم إلى نقص خبرة المكونين وذلك بنسبة 54.54% يليها عدم وضوح البرنامج التكويني بنسبة 36.36% بينما نجد نسبة 9.1% تشمل عدم ملائمة ظروف التكوين.

جدول رقم (09-03): يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم 09 أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 70% من الأفراد المبحوثين صرحوا بأن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات والمعارف، حيث نجد نسبة 30% من الأفراد المبحوثين صرحوا أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية على أن التكوين يحسن أداء الفرد مما ينعكس على كمية انتجاء وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

جدول رقم (10-03): يوضح أهمية العملية التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أداء العامل بدقة واثقان	14	46.67%
تغيير في السلوك	01	3.33%
إضافة مهارات جديدة	10	33.33%
تجنب الأخطاء	5	16.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم 10 أن أفراد المجتمع المدروس الذين استفادوا من العملية التكوينية أصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بدقة واثقان وذلك بنسبة 46.67% في حين ترى الفئة الثانية من أفراد العينة أن التكوين المتحصل عليه ساهم في إضافة مهارات ومعارف جديدة وذلك بنسبة 33.33% بينما ترى الفئة الثالثة والرابعة أن التكوين ساهم في تجنب الأخطاء بنسبة 16.67% وتغيير في السلوك بنسبة 3.33% وهذا يدل على أن التكوين له دور مهم في تحسين أداء العاملين.

ثالثاً: بيانات تتعلق بدور برامج التكوين في نجاح العملية التكوينية على تحسين أداء العاملين

جدول رقم (11-03): يوضح مساهمة البرامج التكوينية في اكتساب مهارات ومعارف جديدة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33%
لا	05	16.67%
المجموع	30	100%

تشير نتائج الجدول رقم 11 أن نسبة أفراد المبحوثين والمقدرة بـ 83.33% يرون أن البرامج التكوينية تساهم في زيادة اكتساب الحصيلة المعرفية والمهارات وبالتالي الزيادة في الأداء، مقارنة بنسبة المبحوثين التي كانت اجابتهم بـ "لا" والمقدرة بـ 16.67% مما يؤكد أن البرامج التكوينية المعتمدة من طرف المؤسسة المكونة لا تتماشى مع الاحتياجات التكوينية وقد يعود ذلك إلى أن عملية تقييم الاحتياج التكويني من طرف المؤسسة لم تكن احتياجات بصورة دقيقة.

جدول رقم (12-03): يوضح نوع التكوين الذي استفادت منه أفراد العينة

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية
تكوين اداري	30	100%
تكوين تخصصي	00	00%
تكوين مهني	00	00%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول رقم 12 أن نسبة المبحوثين الذين استفادوا من تكوين إداري تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 100% في حين لا يوجد منهم من استفادوا من تكوين تخصصي أو مهني وذلك بنسبة 00% على الرغم من أن التكوين التخصصي يؤدي بالعامل إلى السيطرة والتحكم أكثر في مجال عمله، وهذا يدل أن المؤسسة بإمكانها اختيار الأنواع التي تناسبها.

جدول رقم (13-03): يوضح توافق البرامج التكوينية مع متطلبات منصب أفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أعلى نسبة المقدرة بـ 70% ترى أن البرامج التكوينية التي تلقوها تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه حيث ساهمت في اكسابهم مهارات ومعارف مقارنة بالفئة الثانية التي ترى عكس الفئة الأولى وذلك بنسبة 30% وهذا قد يدل على أن أفراد هذه الفئة تجد صعوبة في فهم البرامج التكوينية التي يتلقونها بشكل جيد.

جدول رقم (03-14): يوضح مساعدة البرامج التكوينية على تغيير السلوك

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66.67%
لا	10	33.33%
المجموع	30	100%

يشير الجدول رقم 14 أن أعلى نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ 66.67% يرون أن البرامج التكوينية ساعدت على تغيير سلوكهم في حين أن نسبة 33.33% من أفراد المجتمع المدروس ترى عكس ذلك وهذا يدل على أن البرامج التكوينية المتبعة لها أثر فعال على رفع أداء العاملين من خلال التغيير في سلوكياتهم.

جدول رقم (03-15): يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يتفقون على أن البرامج التكوينية لها دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول في حين أن نسبة 26.67% من المبحوثين ترى عكس الفئة الأولى ويمكن تفسير هذه النتائج على أن البرامج التكوينية لها دور في خلق مناخ مناسب للاتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل.

جدول رقم (03-16): يوضح متطلبات المنصب لتكوين مستمر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	%16.67
لا	25	%83.33
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم 16 أن أعلى نسبة من المبحوثين كانت اجابتهم بـ "لا" والتي تقدر بـ %83.33 حيث يرون أن طبيعة المنصب الذي يستغلونه لا يحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وبالمقابل نجد أن نسبة %16.67 من المبحوثين الذين اجابوا بـ "نعم" يتفقون أن عملهم يحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى انتشار واستعمال الآلات مما يستوجب على المؤسسة تدريب عاملها عليها.

رابعا: دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين

جدول رقم (03-17): يوضح رأي المبحوثين في خصائص وصفات المكون

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	%73.33
لا	08	%26.67
المجموع	30	%100

تشير نتائج الجدول رقم 17 أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ %73.33 ترى أن المكون الخصائص والصفات التي تؤهله لأنه يكون كذلك بالمقابل أن نسبة %26.67 من المبحوثين يرون عكس الفئة الأولى، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الخصائص والمقومات الأساسية من مستوى تعليمي وثقافي وأخلاقي وخبرة كافية التي يتصف بها المكون أثرت على أداء العاملين لأنه يمثل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل المادة التكوينية ومع هذا لا يمنع وجود نقائص في مستوى المكونين الذي يؤثر على تحصيل المعرفي للعاملين وبالتالي على أدائهم لذلك يعتبر اختيار المكونين من العوامل المهمة في إنجاح العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.

جدول رقم (03-18): يوضح قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	05	16.67%
متوسطة	21	70%
ضعيفة	04	13.33
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم 18 تفاوت في إجابات افراد المجتمع المدروس حيث نجد أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 70% ير أن قدرة المكون على إيصال المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة متوسطة، تليها النسبة 16.67% من افراد المجتمع المدروس الذين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات جيدة، أما نسبة 13.33% من المبحوثين يرون أن قدرة المكون على إيصال المعلومات ضعيفة وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

جدول رقم (03-19): يوضح قيام المكون بشرح الأهداف التكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 19 أن معظم أفراد العينة المدروسة يتفقون على أن المكون يقوم بشرح وتوضيح الأهداف التكوينية وذلك بنسبة 70% بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة ترى عكس ذلك، ويمكن تفسير هذا النتائج أن للمكون الخبرة والكافية التي تجعله يعمل على توضيح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء المتكويين.

جدول رقم (03-20): يوضح مراعاة المكون للفروقات الفردية للمتكويين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	23.33%
لا	23	76.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم 20 أن أكبر نسبة من أفراد المجتمع المدروس والمقدرة بـ 76.67% كانت اجابتهم بـ "لا" بالمقابل مجد أن نسبة 23.33% من أفراد العينة يرون أن المكون يراعي الفروق الفردية المتكونين، وقد يعود ذلك إلى عدم توفر مكونين أكفاء ومعددين اعداد مناسبة مما يؤدي إلى عدم قدرة على فهم نفسية المتكون.

جدول رقم (03-21): يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33%
لا	08	26.67%
المجموع	30	100%

يشير الجدول رقم 21 أن أغلبية المبحوثين يرون أن للمكون دور في نجا العملية التكوينية وذلك بنسبة 73.33% بينما كانت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 26.67% لها رأي مخالف عن الفئة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة الإيجابية إلى أن المكون يعتبر المرشد والموجه والمقيم، فهو يجمع بين المؤهلات العلمية والخبرة العملية التي تجعله يلعب دور كبير في نجاح العملية التكوينية والتي تؤدي بدورها على تحسين أداء العاملين.

-اقتراحات أفراد العينة حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون:

-كانت أغلب اجابت المبحوثين عن هذا السؤال المفتوح والمتعلق باقتراحاتهم حول الخصائص والصفات الواجب توفرها في المكون كما يلي:

-مراعاة الفروق الفردية بين المتكونين من حيث القدرة على الفهم والاستيعاب.

-أن يتوفر على المؤهل العلمي والخبرة الكافية التي تمكنه من التحكم في المادة التكوينية بكل كفاءة وفعالية.

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 والمؤسسة على حد سواء.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني أن أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، والذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي لمواجهة تحديات العصر وتغييراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، ويعتمد بقاء المؤسسات واستمرارها عليه، ولكن لا يكفي البقاء والاستمرار في جلب 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 واستمراريتها، فلم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خياراً في نظام استثمار وتنمية الموارد البشرية.

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

وفي الأخير 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 النقا والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية.

1- اختباراً صحة الفرضيات

فيما يخص اختبار الفرضيات فقد أدت معالجة البحث في النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى: والتي مفادها "يساهم التكوين في تطوير مهارات ومؤهلات وتحسين أداء العاملين في المؤسسة"

فقد اتفقت نتائج الدراسة وأكدت صحتها، حيث تم تأكيد أن التكوين يساهم تطوير مهارات العاملين ومؤهلاتهم وتحسين أدائهم وذلك من خلال اضافته معارف علمية جديدة ومهارات تساعده في تحسين القدرة على تنفيذ المهام، وبالتالي نستخلص صدق الفرضية الأولى.

- وبخصوص الفرضية الثانية: والمتعلقة بـ"التكوين يساعد في تطوير ورقي المؤسسة" فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الفرضية، حيث تم التأكد أن من خلال تكوين العمال يتحسن أدائهم وهذا يزيد

مردودهم وبالتالي يؤثر بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة، وهذا يساعد على تطور المؤسسة ورقيا، وبالتالي تحقق الفرضية الثانية.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة: التي مفادها "للمكون دور في نجاح العملية التكوينية في المؤسسة" فقد اتفقت نتائج الدراسة حيث اكدت أن المكون يساهم في تطوير أداء العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وكذلك رفع الروح المعنوية، وبالتالي الفرضية الثالثة قد تحققت.

2-نتائج الدراسة

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي جمعت بين الجانبين النظري والتطبيقي، ومن خلال اختيارنا لفرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

-تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين وتطوير قدراتهم واكتسابهم لمعلومات ومعارف جديدة.

-إن لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة

-لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه لمؤسسته.

-يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها

-إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز

-التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام الموكلة بكفاءة وفعالية

-يساعد التكوين في اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة

-يؤدي التكوين إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة

-يعد التكوين أفضل استثمار المؤسسة لتنمية مواردها البشرية لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

3-الاقترحات والتوصيات

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

- اقتراح تنظيم دورات للتكوين داخل المؤسسة أو معا أي داخل المؤسسة وخارجها.
- تعميم العملية التكوينية على جميع العاملين وحسب مهام كل عامل لمتابعة التطورات التكنولوجية وبالتالي تحسين أدائهم
- العمل على وضع برامج تحفيزية للعمال الذين يساهمون بشكل إيجابي في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تعمل على إضافة قيمة لتحسين العمل.
- تنظيم مسابقات لتوظيف أشخاص مؤهلين تأهيلا عاليا
- التأكد من الظروف المادية والبيئية للتكوين داخل المؤسسة
- زيادة الوعي بأهمية التكوين
- العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين.
- العمل على جعل العملية التكوينية مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-المصادر

1-لسان العرب، ابن منظور، بيروت، دار صادر.

2-الكتب

2-خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر،
2006

3-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007

4-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.

5-أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر
والتوزيع، القاهرة، 1998.

6-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، الكويت،
1999.

7-حسن أحمد العاني، التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

8-حسن فلاح عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، ب.ط.

9-حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2016.

10-خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخلاشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
2006.

11-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
2003.

12-شوقي حسن عبد الله، سياسات الافراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1989.

13-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

14-ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر،
عمان، 2011.

15-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر
والتوزيع، مصر، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

- 16- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 17- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
- 18- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985.
- 19- غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين ومناهج، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 20- محفوظ أحمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 21- محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2002.
- 22- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 23- محمود فهمي، نظرات في التطبيق، علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، مصر، 1975.
- 24- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 25- مهدي حسن زويلف، أحمد قطامين، الرقابة الإدارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995.
- 26- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 27- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2000.
- 28- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 29- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.
- 3- مذكرات وأطروحات
- 30- عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، بسكرة، ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.
- 31- أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن، الانموذج الياباني، في تحسين أداء المؤسسة، الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع8، ديسمبر 2017.
- 32- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007-2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 33- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2013-2014.
- 34- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009.
- 35- حسين جنوحات، التكوين الإداري بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009-2010.
- 36- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم)، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
- 37- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012-2014.
- 38- عادل أمين مهمل، دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري، علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، م 21، ع 2، 28 أكتوبر 2018.
- 39- عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2008-2009.
- 40- عمار كبير، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2014-2015.
- 41- 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.
- 42- محمد بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور، خنشلة، ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 43- نجاة موسى، ثقافة المنظمة وأثرها على الأداء العام، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2008-2009.
- 44- ياسين بوعبدلي، فعالية سياسات التكوين في تنمية المهارات، مذكرات التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.

4-مجلات وملتقيات

45-قرين علي، التدريب الإداري كأحد متطلبات التسيير الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 3-4ماي 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

-Gny.Khuikkieri. La promotion sociale, P.U.F. paris, 1997.

-Raymandu, Développement de l'entreprise et promotion des hommes.

المواقع الالكترونية

-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com>

الملاحق

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

قسم: علوم التسيير
تخصص إدارة استراتيجية

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 عملية وخبرة في هذا المجال فإني أمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان والإجابة عليه بما يوافق رأيكم.
شكرا لحسن تفهمكم وتعاونكم معنا.

مع خالص التحية والتقدير

أولا: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 - 30 بين 30-40 من 40 - 50 من 50-60
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس ماستر تقني سامي مهندس
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 10 - 15 سنة
- من 15 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانيا: بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين.

- 5- هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك: نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم هل أفادتك عملية التكوين في:
تحسين المهارات والمعارف تغيير في السلوك أخرى
- 6- أين كانت عملية التكوين؟ داخل المؤسسة خارج المؤسسة معا
- 7- كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟
- قصيرة المدى (3 - 6 أشهر) متوسطة (6 أشهر - عامين) طويلة المدى (عامين فما فوق)
- 8- هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟ - عدم وضوح البرنامج التكويني

- عدم ملائمة ظروف التكوين

- نقص خبرة المكونين

9/- هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أداءك؟ نعم لا

10/- هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على:

أداء العمل بدقة وإتقان إضافة مهارات ومعارف جديدة تجنب الأخطاء

ثالثا: دور برامج التكوين على نجاح العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين:

11/- ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

تكوين إداري تكوين تخصصي تكوين مهني

12/- هل محتوى البرامج التكوينية تتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟ نعم لا

13/- هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في اكتساب مهارات ومعارف جديدة لدى العاملين؟

نعم لا

14/- هل تساعد البرامج التكوينية على تغير سلوك العاملين؟ نعم لا

15/- هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل والمسؤول؟ نعم لا

16/ هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة؟ نعم لا

رابعا: دور المكون في نجاح عملية التكوين على تحسين أداء العاملين.

17/ هل ترى في مكونات الخصائص والمميزات اللازمة ليكون كذلك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

.....

18/ هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمكونين بطريقة سهلة ومفهومة؟

جيدة متوسطة ضعيفة

19/ هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية؟ نعم لا

20/ هل يراعي المكون الظروف الفردية للمكونين؟ نعم لا

21/ هل تعتقد أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟ نعم لا

22/ حسب رأيك ما هي المواصفات التي يجب أن يتحلى بها المكون؟

.....

.....

.....

ملخص

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، وخياراً برف 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، فضلاً عن إتاحة الفرص لموظفيها لتمكينهم من الارتقاء بمستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم من ناحية أخرى للترقيات المهنية والاجتماعية وصولاً إلى مستوى الاستقرار والكفاءة المرجوة.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال مؤسسة "سوناطراك" مركب GP1/Z. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة من عمال مؤسسة سوناطراك مركب GP1/Z، فكان عدد الاستبيانات الموزعة (30) استبياناً، تم استرجاعها كاملة، قمت بإفراغها في برنامج SPSS بغية تحليلها.

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية وفعالية العملية التكوينية التي تتبناها مؤسسة سوناطراك، مركب GP1/Z في تحسين أداء مردها البشري والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة

الكلمات المفتاحية: التكوين – تحسين الأداء- العاملين- المؤسسة الاقتصادية

Abstract

This study aims to highlight the importance and role of training in improving the performance of workers in economic institutions, as training is considered one of the most important factors contributing to the advancement of the human element, and an option to raise 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 improve the performance of its employees, increasing their returns, and maintaining the quality of its products on the one hand, as well as providing opportunities for its employees to enable them to advance their academic 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, we conducted a field study on a sample of the study population In a group of Sonatrach workers, a GP1/Z compound was installed. This study relied on the descriptive analytical approach in order to answer the problem at hand and ensure the validity of the hypotheses. To do this, we prepared a questionnaire that included a sample of Sonatrach GP1/Z workers. The number of questionnaires distributed was (30), which were retrieved in full. I emptied them into the program SPSS for analysis. Through the analysis of the results obtained, we show the importance and effectiveness of the training process adopted by Sonatrach, the GP1/Z complex, in improving the performance of its human resource, which necessarily leads to improving and increasing the organization's productivity.

Key words: Training - Improving performance - Employees - Economic institution.