

دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
دراسة حالة اتصالات الجزائر ولاية مستغانم

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير استراتيجي

تحت اشراف

د. بن شني يوسف

من اعداد الطالبين

حدوش سيرين

حادي لينة

لجنة المناقشة

مناقشا	جامعة مستغانم	الأستاذ قابورة عدة
مشرفا	جامعة مستغانم	الأستاذ بن شني يوسف
رئيسا	جامعة مستغانم	الأستاذ شاشوة فضلون

السنة الدراسية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

بداية نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى " الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل كما نتقدم بشكر الاستاذين الفاضلين " بن شني يوسف و مقراد عبد الله " الذي لم يبخل علينا بالنصائح والتوجيهات القيمة و الى جميع الأساتذة الذين وقفوا معنا في المسار الدراسي و كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد .

الاهداء

باسم الله و الحمد لله الذي وفقنا و يسر لنا سبل العلم و النجاح , و الصلاة و السلام على سيدنا
محمد و اله و صحبه اجمعين الذي انار طريق الحق و الرشاد

نهدي هذا العمل الى اللذين سهروا لنام و جاعوا لنشيع و تعبوا لرتاح

الى امهاتنا الغاليات اطال الله في عمركما اللتان بذلتا النفس لاسعادنا و تربيتنا و بحنانهما
غمرتانا و بدعواتهما احاطاتنا و كانتا المثل في الصبر و التضحية

الى اباؤنا اعز الناس الى قلبنا من احسنا تربيتنا حفظهم الله و ابقاهم تيوجا فوق رؤوسنا

و الى من تقاسمنا معهم رحم امهتنا و تشاركنا معهم حلو الحياة و مرها اخوتنا

و الى اصدقاءنا و الى كل من تذوقنا معهم اجمل اللحظات من قريب او بعيد

أ	مقدمة
1	الفصل الاول : مفاهيم عامّة حول التكوين
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين
2	المطلب الأول: ماهية التكوين
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين
5	المطلب الثالث: خصائص التكوين
10	المبحث الثاني: أساسيات حول التكوين
10	المطلب الأول: أنواع واستراتيجيات التكوين
13	المطلب الثاني: إجراءات التكوين
14	المطلب الثالث: أساليب التكوين
17	المبحث الثالث: مراحل التكوين، معوقاته ومزاياه
17	المطلب الأول: مراحل التكوين
21	المطلب الثاني: معوقات التكوين
22	المطلب الثالث: مزايا التكوين
23	خلاصة
25	الفصل الثاني: التكوين كآلية في تحسين الأداء الوظيفي
25	تمهيد
26	المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

26	المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي وأهميته
28	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
32	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
34	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
34	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأعراضه
37	المطلب الثاني : الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء الوظيفي
39	المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء للوظيفي للعاملين
41	المبحث الثالث : فعالية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول : عناصر تحسين الأداء الوظيفي
42	المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي
45	المطلب الثالث : التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
46	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر
48	بمستغانم
48	تمهيد
49	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.
49	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الثالث: استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر
	المبحث الثاني : واقع التكوين وتحسين المستوى الوظيفي في مؤسسة اتصالات
54	الجزائر

54	المطلب الأول : برنامج مؤسسة اتصالات الجزائر للتكوين
55	المطلب الثاني : الشروط المتعلقة بالتكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الثالث : أنماط وأهداف التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر
59	المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان
59	المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة
63	المطلب الثاني: معرفة واقع تكوين الأفراد في المؤسسة
69	المطلب الثالث: دعم التكوين لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة
74	خلاصة
76	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
87	ملخص

قائمة الأشكال:

- الشكل 1 :مكونات نظام التكوين 7
- الشكل 2 :الاسر ايجابية المتبعة في تسيير النشاط التكويني 20
- الشكل 3 : العوامل المؤثرة في أداء الفرد 31
- الشكل 4 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم 52
- الشكل 5: التوزيع النسبي للجنس 60
- الشكل 6 : التوزيع النسبي للسن..... 61
- الشكل 7 : التوزيع النسبي حسب سنوات الخبرة 62
- الشكل 8 : التوزيع النسبي حسب رأيهم في اهتمام مؤسساتهم بالتكوين..... 63
- الشكل 9 : التوزيع النسبي حسب تلقّهم للتكوين..... 64
- الشكل 10 : توزيع العمال حسب عدد مرات تلقّهم للتكوين..... 65
- الشكل 11 : التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقّهم للتكوين..... 66
- الشكل 12 : التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقّهم للتكوين..... 67
- الشكل 13 : التوزيع النسبي حسب تلقّهم للتكوين..... 68
- الشكل 14 : التوزيع النسبي للعمال آراءهم حول تحسّن أداءهم بعد للتكوين..... 69
- الشكل 15 : التوزيع النسبي للعمال آراءهم حول تحسّن أداءهم بعد للتكوين... 70
- الشكل 16 : التوزيع النسبي حسب رأيهم حول تحسّن كفاءتهم بعد التكوين..... 71
- الشكل 17 : التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول تحسّن مستوى أداء المؤسسة بعد التكوين..... 72
- الشكل 18 : التوزيع النسبي حسب رأيهم حول تحقيق التكوين لأهداف المؤسسة 73

قائمة الجداول:

- جدول 1: توزيع العمال حسب الجنس 60
- جدول 2: توزيع العمال حسب السن 61
- جدول 3: توزيع العمال حسب الخبرة..... 62
- جدول 4: توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسساتهم بالتكوين 63
- جدول 5: توزيع العمال حسب تلقّيهم للتكوين..... 64
- جدول 6: توزيع العمال حسب عدد مرات تلقّيهم للتكوين..... 65
- جدول 7: توزيع العمال حسب مدة تلقّيهم للتكوين..... 66
- جدول 8: توزيع العمال حسب مكان تلقّيهم للتكوين 67
- جدول 9: توزيع العمال حسب تلقّيهم للتكوين 68
- جدول 10: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسّن أداءهم بعد التكوين 69
- جدول 11: توزيع العمال حسب آراءهم حول سرعة أداءهم للوظيفة بعد التكوين 70
- جدول 12: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسن كفاءتهم بعد التكوين 71
- جدول 13: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسن مستوى أداء المؤسسة بعد التكوين..... 72
- جدول 14: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحقيق التكوين لأهداف المؤسسة 73

مقدمة

مقدمة

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمّة وأساسية لتحقيق الأهداف لكن لا يمكن الوصول إليها من دون تأهيل ودراسة واهتمام به، ومن أجل استثماره واستغلاله للأحسن وبطريقة مثالية هنا يأخذ التكوين العامل الأساسي للنهوض بالعنصر البشري. ولهذا يعتبر التكوين من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري نظرا لارتباطه المباشر بموضوع تطوير وتحسين قدرات الموظف وتمية معالافه وقدراته الفكرية والبدنية وتعديل سلوكه وكذلك اتباع حاجات المؤسسات وتحقيق الرضا الوظيفي.

أصبح على المؤسسة الزاما واجبارا وضع خطط وبرامج ومخططات تكوينية تكون مبنية على أساسيات واحتياجات تكوينية للموظف والمؤسسة ولذلك يجدر بالمؤسسة اختيار البرامج والخطط التكوينية المناسبة توافق البرامج متابعة وتقييم مستمر يتمثل في عملية تقييم أداء الموظفين والسماح بمعرفة نقاط القوة والضعف لضمان تحقيق الأهداف المسطرة وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بدّ من قيامها بعملية تقييم لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة.

1- اشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ركّزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

فيمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

هل للتكوين دورا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

2- التساؤلات الفرعية:

ومن خلال الاشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:



- كيف تنظر مؤسسة للعملية التكوينية وما هي البرامج الفعالة التي تستعملها؟
- ما هو مفهوم تحسين الأداء؟
- هل هناك علاقة ترابط بين عملية التكوين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

3- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات نطرح مجموعة من الفرضيات كحلّ أولي لها وهي كالتالي:

- تولّي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية التكوين إذ تساعد في تطوير قدرات للموظّفين فيها
- يعتبر تحسين الأداء والهدف والغاية التي تصبّ إليها المؤسسة
- نساهم عملية التكوين في تحسين أداء الموظّفين داخل المؤسسة.

4- مبررات اختيار الموضوع

- يتمّ اختيار موضوع الدراسة انطلاقا من مجموعة المبررات وهي كالتالي:
- الرغبة في معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.
 - قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا
 - الدور الذي يؤديه العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

5- أهمية الدراسة:

- لموضوع التكوين أهمية بالغة داخل المؤسسات، وتتمثل فيما يلي:
- معرفة خصائص وشروط العملية التكوينية ونتائجها.
 - أهمية التكوين داخل المؤسسة في تحسين أداء العامل
 - إدراك مدى خضوع العمال للبرامج التكوينية ومدى تطبيقها في المؤسسة.

6- أهداف الدراسة:

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

- العمل على تعزيز دور التكوين في دفع العاملين إلى تحسين أداءهم.
 - كيفية مساهمة برامج التكوين في تحسين كفاءة الموظفين
 - الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء
 - الكشف عن دور التكوين في الرفع من الروح المعنوية للعامل.
- 7- الدراسات السابقة:**

لقد سجلنا تواجد بعض الدراسات السابقة التي تخصّ موضوع التكوين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مما سجّلناه خلال إطلاعنا على بعض منها، ما يلي:

أ- دراسة للباحث بوقطف محمود بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" وقام بطرح الإشكالية الرئيسية وهي: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟ وتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ومن بين النتائج المتوصّل إليها هي:

- للمكوّن دور كبير في انجاح تكوين الموظّف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعي.
- للتكوين أثناء الخدمة دور في تطوير قدرات وسلوك الموظّف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤكّد تأثير برامج التكوين على نجاح التكوين للموظّف أثناء الخدمة المؤسسة الجامعية.
- وجود علاقة إيجابية بين التكوين أثناء الخدمة وتحقيق أهداف الموظّف والمؤسسة الجامعية.

ب- دراسة للباحثين دريف كاهينة وزهوري نادية بعنوان "فعالية نظام التكوين في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة قسم التكنولوجيا والتطوير لسونطراك ببومرداس"، وقاموا بطرح الإشكالية الرئيسية وهي كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة؟ وتمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

- ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:
- يستفيد عدد كبير من العاملين بقسم التكنولوجيا من الالتحاق بالبرامج التكوينية متنوّعة ومتعدّدة ومتكرّرة تحسن معارفهم ومهاراتهم.
 - ارتفاع في عدد الأفراد المشاركين في البرامج التكوينية
 - تنوع أساليب التكوين بما يتلاءم مع أهداف تنمية الموارد البشرية
 - ت- دراسة للباحثين قويدري نجوى واعمرو أمال بعنوان "دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين – دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة" وقاموا بطرح الاشكالية الرئيسية التالية: هل للتكوين دورا في تحقيق فاعلية الأداء لدى عاملي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟ وتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:
 - إنّ التكوين يساهم في تنمية قادات الأفراد العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.
 - يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظّف بالمؤسسة.
 - إنّ التكوين يساعد العاملين على اكتساب معلومات ومعارف جديدة تزويدهم بالأساليب التي تساعدهم في أداء المهام الموكّلة إليهم بكفاءة وفعالية.

8- منهج الدراسة

للإجابة على التساؤلات امطروحة تمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وسيتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة بالاستبيان لمحاولة اسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة محلّ الدراسة.

9- حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمتّ الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.
الحدود الزمنية: تمتّ الدراسة خلال موسم 2024، وامتدت لمدة 15 يوم،

الحدود البشرية: تكمن في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

10- صعوبات الدراسة:

ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة التي قمنا بها نذكر:

- عدم تقييم بعض الوثائق من قبل العمال لسرية العمل
- قصر فترة التربّص
- صعوبة في تجميع المعلومات اللازمة لتغطية مختلف جوانب الدراسة

11- هيكلية البحث:

للإجابة على الاشكالية والأسئلة المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: يتحدث عن عموميات حول التكوين وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية، الأول تطرّقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للتكوين، المبحث الثاني يتضمّن أنواع واستراتيجيات التكوين إجراءاته وأساليبه، أما المبحث الثالث يتضمّن مراحل التكوين، معوّقاته ومزاياه.

الفصل الثاني: خصّصناه حول الأداء والذي ينقسم كذلك إلى ثلاثة مباحث تطرّقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي، وفي المبحث الثاني إلى تقييم الأداء الوظيفي، المبحث الثالث يتضمّن فعالية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: يتضمّن الدراسة الميدانية حول مؤسسة اتصالات الجزائر

بمستغانم



الفصل الاول :
مفاهيم عامّة حول
التكوين

الفصل الاول : مفاهيم عامّة حول التكوين

تمهيد

إن معطيات العصر الجديد للتكنولوجيا التقنية أوجدت تحديات تواجد المؤسسات لذا كان لا بد من إعادة النظر في خططها والقيام بتعديلها وتطوير قدراتها الأدائية، فالتغيرات الداخلية والخارجية أوجبت ظهور التكوين كضرورة أساسية للبقاء والاستمرار للمؤسسات، ويقصد بالتكوين هو اكتساب المهارات والمعارف والسلوكيات التي تتناسب مع متطلّعات الوظيفة الجديدة لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفيرها للعمال المتكوّنين والمتحمّسين للعمل بجديّة والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين وتطوير العمّال وتوفير فرص التقدّم في مساراتهم الوظيفية لذا سيتمّ التطرّق في هذا الفصل إلى مدخل عام حول التكوين حيث سيتناول ما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين
- المبحث الثاني: إجراءات وأساليب التكوين، أنواعه واستراتيجيته، أساسيات حول التكوين
- المبحث الثالث: مراحل التكوين، معوّقاته ومزاياه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين

نظرا لأهمية التكوين في تحسين الأداء من خلال تغيير سلوك الأفراد العاملين لدى المؤسسة نحو الأفضل، وتعليمهم بهذا الإنجاز الأعمال الموكّلة إليهم بفعالية وكفاءة، وكذا رفع روحهم المعنوية، حيث سيتمّ التطرّق من خلال هذا المبحث إلى كل من ماهية التكوين، أهمية وأهداف التكوين ومبادئ التكوين

المطلب الأول: ماهية التكوين

اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التكوين ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:
يعرّف التكوين حسب معجم إدارة الأعمال الأمريكي (management dico) هو : "اكتساب العمال المعارف والكفاءات الجديدة التي تمكّنهم من التسلح بروح التأقلم مع المهام أو العمليات الجديدة سواء في نفس موقع العمل الذي عرف تغيير نوعي في الوقت الحالي أو في منصب آخر داخل المؤسسة نفسها".

كما تمّ تعريفه في معجم التسيير لكوهن (dictionnaire de gestion) على أنه : "عبارة عن عمليات تأقلم الفرد العامل مع منصب عمله في المؤسسة وذلك من خلال تصحيح وتطوير كفاءاته التي تتماشى مع الشروط الجديدة لنشاطه المهني".
وبشكل مبسّط فإنّ الأستاذ غالي السلمي عرّف التكوين على أنه: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية وتعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الأفراد في المشروع"¹

يعرف التكوين على أنه: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"²

1 عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين انتاجية العمل في المؤسسة، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2022، ص82 – 83.

2 سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص92.

هذا التعريف يعتبر التكوين مصدر لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف لأداء العمل بكفاءة وفعالية، وهو عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محدّدة سلوكية وفنية وذهنية كمقابلة احتياجات محدّدة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدّيه والمؤسسة التي يعمل فيها.¹ ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الشاملة في مفهوم التكوين وذلك للاعتبارات التالية:

- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظّمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي اتباع منهجية عملية مبتعدًا على انتهاج أسلوب المحاولة أو الخطأ.
- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون له هدف دقيق ومحدّد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حدّ ذاته.
- أبرز التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدّد واضح، إذ أنّ التكوين وسيلة وليس غاية في حدّ ذاته.
- أبرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرّق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتمّ بالفرد نفسه، أمّا الثاني فيهتمّ بموضوع التعليم.²
- ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظّمة ومخطّطة، تستهدف تزويد العاملين بمعارف معيّنة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، ممّا يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكّلة لهم الحالية والمستقبلية بشكل أمل.

ومن الأسباب الأساسية التي تجعل الإدارة توم بإعداد وتنفيذ برامج التكوين ما يلي:

- التطوّرات التقنية والفنية
- تغيير الأنظمة وإجراءات العمل
- التغييرات المستمرة في حاجات الزبائن

1 سعيد بن يمينة، مرج سابق، ص 92 – 93.

2 سعيد بن يمينة، مرج سابق، ص 93.

- بروز قوانين وتشريعات جديدة
- التغيرات البيئية المستمرة
- ظهور مواد انتاجية جديدة بديلة لأخرى.
- ظهور سلع وخدمات جديدة.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التكوين

1- أهمية التكوين

- إذا كان التكوين يساهم في زيادة المعرفة والمهارة لدى الفرد، فإنّه يترك أثراً إيجابياً في المؤسسات التي تهتم به، ومن هنا يمكن تلخيص أهمية فيما يلي:
- زيادة في الانتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
 - اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبّدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الاستبدال في موارد معيّنة (آلات، معدات، مواد)
 - تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع ذاتية العمل وذلك عن طريق مدّ الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
 - استقرار في دوران العمل بما يؤمّن متابعة انتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفّر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.²

2- أهداف التكوين

ورغم الآثار الإيجابية التي يخلفها برنامج التكوين، إلا أنّ وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة يجب عليها قبل الشروع في تطبيق البرنامج تحديد مجموعة من الأهداف، من بينها:

- رفع مستوى الانتاج وتحسين انتاجية العمل
- تخفيض نسبة الغياب بين المستخدمين

1 عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص 84 – 85.

2 سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 98.

- تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها
- زيادة مستوى الرضى الوظيفي لدى العمّال
- تنمية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة
- تحقيق الذات لدى الأفراد الذين يملكون عنصر الطّموح
- التكيّف مع التغييرات التقنية والفنية والتنظيمية (تحقيق المرونة)
- تحقيق احتياجات المؤسسة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل
- استخدام التكوين كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة
- توعية الموظفين بأهمية التكوين في حدّ ذاته، واكسابهم القدرة على البحث عن الجديد وعدم الركوب إلى الرقابة.¹

المطلب الثالث: خصائص التكوين

من خلال تقاطع التعاريف المختلفة المذكورة سالفًا يمكن استخراج خصائص التكوين كما يلي:

1- التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين حاجة ملحة وأساسية لكل مؤسسة وليس أمر وقتي وظرفي بل هو ضروري ورئيسي لا يمكن لأيّ مؤسسة الاستغناء عنه فمحور التكوين هو الفرد الذي يحتاج تدريب على المهارات المتجدّدة والمتغيّرة فعملية التكوين ملاصقة للموظّف منذ التحاقه بالوظيفة إلى تقلّده مختلف الرُتب وصعوده عبر السلم الوظيفي ومسايرته للتطوّر التكنولوجي والأساليب العلمية المبتكرة والمستحدثة.

فالتكوين نشاط ملازم للفرد على مدى حياته الوظيفية يستهدف ترسيخ السلوك الوظيفي من خلال الشعور بالانتماء إلى الوظيفة وغرس روح المسؤولية لديه والسعي إلى التطوّر واكتساب المعارف فهو حدث متكرّر ومتجدّد يتمّ عبر برامج مدروسة من جميع النواحي ومنه فالتكوين عملية أساسية تستهدف العنصر البشري الذي يعتبر محور هذه العملية بشكل دائم ومستمر.

¹ عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص 84 – 85.

2- التكوين نظام متكامل

التكوين هو نظام متكامل يقوم على علاقات تبادلية بين أجزاءه تؤدّي وظائف محصّلتها النهائية في صالح الموظّف والمؤسسة معاً، كذلك توجد علاقة ترابط وتكامل بينه وبين التنظيمات الإدارية المحيطة به والبيئة المناخية التي تتمّ في إطارها العملية التكوينية، ويمكن أن يتجسّد هذا التكوين في:¹

¹ الطاهر الحدّي، عبد العزيز الدباغي، دور التكوين الوظيفي في تحسين أداء الموظّف العامّ، ولاية غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2022-2023، ص16.

الشكل 1 :مكونات نظام التكوين

المخرجات	العمليات التحويلية	المدخلات
<p>مخرجات انسانية أفراد مدرّبين ذوي معارف وكفاءات. ومهارات جديدة مخرجات مادية: تحسين الانتاجية، تخفيض تكاليف العمل، تحسين الجودة، تحسين أداء الأفراد مخرجات غير مادية: تحسين الجانب النفسي، رفع معنويات العمّال، تحقيق الولاء.</p>	<p>المرحلة التحضيرية : تحديد احتياجات التكوين ووضع الأهداف، تصميم البرامج التكوينية، إعداد متطلّبات ووسائل التكوين. المرحلة التنفيذية: تفاعل عناصر التكوين وعمليات تحويلية تتمثّل في: تغيير سلوك المتدرّبين مرحلة المتابعة: متابعة البرنامج وتقييم نتائجه وكشف الأخطاء وتصحيحها.</p>	<p>مدخلات انسانية تتمثّل في الأفراد: (مدرّبين ومدّرّبين) مدخلات مادية: (أموال، أجهزة، قاعات التكوين،...) مدخلات غير مادية: (معلومات، برامج التكوين، خطط،...)</p>

تغذية عكسية تتمثل في مقارنة النتائج المحقّقة مع الأهداف
المسطرة.

المصدر: عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص84 – 85.

- التكامل بين أجزاء التكوين ومكوناته المتمثلة في الأفراد (الموظفين) والبرامج وأنماط التكوين وأسلوبه والمشرفين على التكوين والتنظيمات الإدارية.
- التكامل بين الأنشطة التكوينية من إجراءات إدارية لأجل بلوغ الهدف من الوظيفة التكوينية تبدأ هذه الأنشطة من تحديد أنماط التكوين، القيام بالإجراءات الإدارية والتنظيمية، تحديد الاحتياجات التكوينية، إعداد البرامج، تحضير المشرفين على التكوين والوسائل المادية، القيمة المالية للعملية التكوينية والنتائج المسطرة لها.
- التكامل في نتائج التكوين البشرية والسلوكي حيث لا يمكن إعطاء أهمية لعدد الأفراد المتكونين وإعقال الجانب السلوكي لهم، إذا فالنتائج يجب أن تكون متوازنة في الكمّ والكيف.

3- النظرة المستقبلية

إنّ وضع البرامج التكوينية يكون وفق تصور مستقبلي يحدّد الحاجيات بدقة ويتبع سياسة تمكّنه من الوصول إلى الأهداف بأسهل الطرق وأقل تكلفة في مدّة زمنية قصيرة حيث يعتبر التكوين نشاط متغيّر ومتجدّد للعنصر البشري.

4- التكوين نشاط متغيّر ومتجدّد

التكوين يجب أن يتميّز بالتغيير والتجديد لأنه يتعامل من عدّة متغيّرات، فالإنسان قابل للتغيير في سلوكه واكتسابه لمهارات وخبرات في كلّ مرة حسب الوظائف التي يشغلها كما تتغيّر الأنظمة وسياسات الشركات وتتعدّل أهدافها واستراتيجياتها.¹

5- الشمولية

يشمل التكوين جميع الفئات العملية دون تمييز بين الوظائف التي يشغلونها أو المؤهلات التي يحملونها ولا بين أعمار الموظفين، الكلّ معني بعملية التكوين فكلّ موظف دور يلعبه داخل المؤسسة مهما كان بسيطاً، صف إلى ذللكم أن مركزه الذي يشغله يتأثر التغيرات والتطورات التي تحدث شأنه شأن بقية الموظفين، أي أن التكويني يشمل جميع الموظفين مهما بلغ مركزه القيادي

1 الطاهر الحدّي، عبد العزيز الدباغي، مرجع سابق، ص17.

6- التكوين أداة استراتيجية

لم يعد التكوين عملية روتينية تجرى وفق النمط التقليدي بل أصبح عملية تعدّد ضمن تحضير وتخطيط على مدى زمن معيّن قريب، متوسط وبعيد المدى لتطوير الخطوط العريضة لسير برنامجها الإداري، من بينها التكوين حيث تضع معالم واضحة لسياسة التكوين ومخططات للعملية التكوينية، طرق التنفيذ والتنسيق والتوجيه واحتمالية المراجعة في كلّ مرة بالإضافة إلى تفعيل العملية التشاركية بين الموظّفين والمسؤولين في الإجراءات وكيفيات التكوين.

ومنه نستخلص أن التكوين أداة استراتيجية يتم بواسطتها إعداد المخططات لفترات زمنية متفاوتة لتحقيق أهداف الإدارة.

7- التكوين كعملية استثمارية

يعتبر التكوين وسيلة هامة لترقية وتطوير ومهارات الموظّف مما يجعله يكتسب طرق وتقنيات حديثة تساعده في تحسين أداءه والتحكم الجيد في وسائل التكنولوجيا فالاستثمار في التكوين له عائد مربح ومضمون في المستقبل فعند التحكم في الوظيفة والارتقاء بالأداء يتفادى الموظّف الأخطاء والحوادث خاصّة في ظلّ النقص التقني والتكنولوجي السريع والتنوع في الوظائف¹.

1 الطاهر الحدّي، عبد العزيز الدباغي، مرجع سابق، ص18.

المبحث الثاني: أساسيات حول التكوين**المطلب الأول: أنواع واستراتيجيات التكوين**

هناك العديد من أنواع التكوين وعلى أي منظمة أن تختار منها ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي والمرتب، طبيعة التغيرات المتوقعة في المحيط، طبيعة سوق العمل ودرجة توافر المهارات فيه، شكل المؤسسات التكوينية، وهذا يعني اهتمامها بأنواع أخرى، تنقسم أنواع التكوين بحسب مرحلة التوظيف، نوع الوظائف ومكان التوظيف، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها:

- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف**1- توجيه الموظف الجديد**

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله والتي تؤثر على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، حيث تتعدّد الطرق التي يتمّ بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين...

2- التكوين أثناء العمل:

حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في كل مكان العمل وليس في مكان آخر

3- التكوين لغرض تجديد المعرفة والمهارة :

ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد خصوصا عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة

4- التكوين بغرض الترقية والنقل

تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد عن تلك المطلوبة منهم في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسدّ هذه الثغرة.

5- التكوين لتهيئة المعاش

يهيئاً العاملين من كبار السن للخروج على المعاش حيث يتمّ تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخرى غير وظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة للخروج عن المعاش¹

- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1- التكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال الفنية والمهنية،

2- التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية كأعمال المحاسبة وهندسة الصيانة، حيث أن المعارف والمهارات تركّز على حلّ المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3- التكوين الإداري

يتضمن هذت التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلّد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، التحفيز، إدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.²

أنواع التكوين حسب مكانه

1- التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها سواء للمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الاشراف على تنفيذها وهذتا النوع يسمّى التكوين في موقع العمل.

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الاسكندرية الجامعية، ط5، 2001، ص325-326.

2 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص326.

2- **التكوين خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات نقل بعض أو من نشاطها التكويني خارجها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية، وأدوات التكوين بشكل أفضل في الخارج.

ويمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق ببرامج حكومية:

أ- **شركات التكوين الخاصة :** على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين وأن 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.¹

استراتيجية التكوين

تساهم مصلحة التكوين في حلّ مشاكل المؤسسات وتحسين كفاءة المستخدمين إذ أن متطلباً عملية مواكبة التطور في تكوين العمّال مدعم بالمعارف والتقنيات وذلك من خلال سياسة التكوين المتواصل داخل المؤسسة والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للعمّال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولين ويمكن تقسيم التكون المتواصل إلى استجابي وتنبئي.

1- **التكوين الاستجابي:** يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتمّ عند الحاجة إليه وذلك بعد شغور منصب عمل داخل مؤسسة، كتغيرات الآلات أو ظهور بعض الصعوبات وتنعكس على الانتاج، ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملحّ والقضاء على الصعوبات التي تقف أمام استمرارية التنظيم وتهدّد الاستقرار داخل المؤسسة.

2- **التكوين التنبئي:** يدخل هذا التكوين في إطار استراتيجية عامّة طويلة المدى، حيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون

¹ يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات على المملكة السعودية، دار عالم للكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص32.

على الاستعداد لها من خلال برامج التكوين المستمرّ، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكلّ طارق يستجدّ فيها، وبالتالي فإنّ المؤسسة هنا لا تتأثر بصورة كبيرة بالتغييرات سواء الداخلية أو الخارجية، إن ما يمكن الخروج به من ملاحظة سياسات التكوين وتنمية الموارد البشرية في الدول النامية هو اعتمادها على التكوين الاستجابي السطحي السريع، بينما نجد أن المؤسّسات الكبيرة بالدول المصنّعة تعتمد على استراتيجية التكوين المعمّق والمستمرّ تحسباً للطوارئ والتغيّرات.¹

المطلب الثاني: إجراءات التكوين

يتطلّب البرنامج الجديد للتكوين اتّباع مجموعة من الاجراءات والخطوات وهي:

1- **إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد، بحيث يتحلّى المكون بالمؤهل والخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالاً.

2- **إعداد وتهيئة المتكوّن:** يتطلّب هذا الاعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة وكذا تهيئة ذهن المتكوّن حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3- **استعراض أسلوب أداء المكوّن:** وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي حيث أنه من الضروري قيام المكوّن بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل وواضح وهذا من خلال خطوات وأبرزها:

- الشرح والتفسير، التتابع المنطقي للعمل
- الدخول في الإجراء الخاصّة بالعمل ببطء
- فسح المجال لتوضيح كل خطوة وشرحها.

4- **إعطاء المتكوّن فرصة الممارسة الفعلية للأداء:** توجد عدّة بدائل مختلفة لممارسة التكوين لاستيعاب المادة التكوينية بشكل جيّد، فهناك من يستخدم غالباً طريقة

1 غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر، ط1، ص76-77.

التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط على وسائل أخرى لمساعدة التكوين وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فإنّ أفضل طريقة للتكوين هي العرض التطبيقي.

5- **المتابعة:** وهي المراقبة المستمرة للأداء الفرد بعد التكوين من وقت إلى آخر سواء من حيث القياس الكمي أو النوعي ومن حيث تطوّر قدراته ومهاراته وكفاءته الإدارية بعد فترة للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة وصحيحة لضمان فعالية التكوين.¹

المطلب الثالث: أساليب التكوين

على المتكوّن أن يختار الأسلوب التكويني المناسب، والذي يساعده على تحقيق أهداف الدورة التكوينية ومن أهمها:

- المستوى الإداري للمتكوّنين
- عدد المتكوّنين
- موضوع التكوين
- فترة التكوين (أسبوع، شهر)
- الامكانيات المتوقّرة
- ميزانية البرنامج التكويني

ومن الأساليب الأكثر استخدامًا في عملية التكوين نذكر ما يلي:

● **أسلوب المحاضرة:** وتعدّ طريقة مفيدة لإيصال المعرفة، وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهّدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها تكلفة، لكن طريقة الاتصال تكون من جانب واحد، وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شدّ الحضور إليه، وقد تؤدّي زيادة أعداد المتكوّنين إلى تقليل فائدتها

¹ عبد الغفّار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص335.

وخلوّها من النقاش والحضور وتبادل الأفكار، غير أنه يؤخذ أسلوب المحاضرات ما يلي:

- أن المحاضرات لا تلحّ كأسلوب يؤدّي إلى صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة فقط في نقل المعلومات إلى المتكوّنين.
- لا تؤخذ المحاضرة بعين الاعتبار الفروق الفردية بين المتكوّنين بل يتم اعتبارهم في نفس المستوى

- لا توفّر المحاضرة للمتكوّن تجربة أو تطبيق.¹

● **أسلوب دراسة الحالة:** يتمثّل هذا الأسلوب في مجموعة من المعلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه مؤسسة من المؤسسات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من المشاركين مناقشة هذه البيانات وتحدد أو تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة (موضوع الدراسة).

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المتكوّنين على حلّ المشاكل المختلفة وتنمية قدراتهم على معالجة المشاكل الإدارية علاجاً ناجحاً وفعالاً.²

● **أسلوب الندوات والمناقشات:** يعتبر هذا الأسلوب تدريباً ذهنياً للأفراد، حيث يتبادلون الأفكار ويناقشون الحجج ويؤيدون ويعارضون ويدافعون ويقتنعن، وهم في كل ذلك يستعملون خبراتهم ويستعينون بالمعلومات التي حوزتهم، ومن مميزات المناقشة أنها تشير الأفكار وتنشيطها، وتنمّي عندهم قدرة التحليل والمقارنة، لذا يجب أن تكون موضوعاً بطريقة تحفز المتكوّنين على التفكير والاستماع لأراء الغير.

● **نمذجة السلوك:** يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلّم بالملاحظة والتنفيذ، ويتمّ التكوين في هذا الأسلوب بعرض صورة نموذجية على المتكوّنين لأداء عملية معيّنة يقوم بها المتكوّنين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة

¹ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظّفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص41.

² بوقطف محمود، مرجع سابق، ص43.

منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر مجموعة من التوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الفرد المتكوّن بنفس الأداء النموذجي، ووفقا لهذا الأسلوب يمكن للمتكوّن اكتساب مهارات جديدة تمّ تثبيتها، وأيضا نقلها للممارسة الفعلية.¹

• **أسلوب تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروفة للبحث، فمثلا إذا كانت الحالة هي المقابلة الشخصية، فيقوم أحدهم بتمثيل دور المقابل، ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص الذي تتم مقابله، ويعطى لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة، ثمّ يتصوّر كل منهما أنه في الحياة العملية ويقوم بدورة المقابلة على هذا الأساس بمعنى أنه لا تعطى للمتكوّنين كلمات يحفظونها يردّدونها على مسمع الحاضرين، بل يعتمد ذلك على طريقة تفكير كل منهما في الموقف أثناء تمثيله.²

وللذكر هناك العديد من الأساليب المستخدمة في عملية التكوين حيث يختلف استعمالها والاعتماد عليها بالاختلاف وتنوّع الظروف والاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وكذا فئة الموظّفين المعنيين ومستوياتهم الوظيفية والمدة الزمنية المخصّصة لتلك العملية بالإضافة إلى عدد المتكوّنين وموضوع التكوين.

1 بوقطف محمود، مرجع سابق، ص43

2 بوقطف محمود، مرجع سابق، ص44

المبحث الثالث: مراحل التكوين، معوقاته ومزاياه

المطلب الأول: مراحل التكوين

تمرّ عملية التكوين بثلاث مراحل أساسية أهمّها:

1- مرحلة تحديد وهيكل برنامج التكوين:

وتعتبر هذه المرحلة من أهمّ المراحل في إدارة النشاط التكويني، ذلك لأن هيكله الدقيقة للبرنامج تساعد في جعله نشاط هادفاً، وتتمثّل هيكله البرنامج التكويني قبل كل شيء في تحديد الهدف منه، وتحديد هدفه لا يتمّ إلا بوجود حاجة فعلية له، تظهر عند وجود مؤشّرات معينة في سلوك وأداء الأفراد، وهي في الغالب تتمثّل في:

- إذا رأت الإدارة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب فيه نتيجة نقص في مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل.
- إذا رأت ضرورة إدخال تغييرات أو تعديلات جديدة على خصائص الوظيفة.
- إذا قرّرت إدارة المؤسسة إدخال تكنولوجيات جديدة تحتاج إلى تدريب على استخدامها

- إذا تمّ إدخال وظائف أو أنشطة جديدة لم يسبق للأفراد أن أدّوها من قبل.
- في حالة تعيين أفراد جدد بالمؤسسة بنقل أو ترقية إلى وظائف أخرى، فإنّهم يحتاجون في أداءهم إلى تكوين.

- إذا قرّرت إدارة المؤسسة التوسّع في نشاطها فإنّها تحتاج إلى خبرات ومهارات جديدة لتنفيذ الخطط التوسّعية.

وعند تحديد الفئة المستهدفة أو الأفراد المرعّم تكوينهم، يجب على الإدارة توفير الشروط الموضوعية والوسائل المادية والبشرية التي تساعد في انجاح البرنامج، ثمّ بعد ذلك إعداد مراحل وخطط البرنامج، وصياغة الرسالة التي يجب إيصالها إلى

المشاركين، ويتمّ خلال هذه المرحلة أيضا التحليل الدقيق للفرد المرشّح للتكوين وللوظيفة التي يفترض أن يشغلها بعد التكوين وكذلك التشخيص الدقيق للتنظيم ككل¹.

2- مرحلة تصميم وتنفيذ برنامج التكوين

ويتمّ خلال هذه المرحلة صياغة البرنامج والشروع في تنفيذه، وذلك بالاعتماد على تحديد الأهداف، الوسائل والأساليب والطرق التي سوف تستخدم، والفترة المناسبة ونوعية المدربين... إلى غيرها من العمليات، التي يجب أن تتمّ بالترابط والتناسق فيما بينها وتتمثّل هذه العمليات أساسا في: ²

أ- تحديد المادة التكوينية : ويقصد بها المعلومات، المفاهيم، الحقائق، الأمثلة، أو النماذج العملية التي تشرح وتوضّح موضوعا من مواضيع التكوين.

ب- اختيار أسلوب مناسب: وهو اختيار الأنسب من بين أساليب التكوين المتنوعة التي عرضناها سالفا، والتي تحقّق أفضل النتائج، ويتمكّن من خلالها المدرب من نقل المعلومة بسهولة ويسر إلى المتدرب.

ت- اختيار المدربين: يمثّل المدربون الحلقة الهامة في البرنامج التكويني، وذلك لأنّ كفاءة المدربين تعني كفاءة البرنامج، ولذلك يجب توفير مجموعة من الخصائص والمؤهلات للمدربين، ومن هذه المقوّمات المعرفّة العلمية موضوع التكوين، الخبرة المهنية، القدرة على إيصال المعلومة بصدق وأمان، سهولة التعامل مع المتدربين، القدرة على تفهم شخصية المتدربين.

ث- تحديد مكان التكوين: يعتبر مكان التكوين من المواضيع المهمّة التي يجب أن يختار بطريقة عقلانية وقد يكون التكوين داخل المؤسسة أو خارجها لذا يجب على الإدارة المختصّة اختار إحدى الطريقتين التي تحقق لها أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ج- تحديد الفترة المناسبة: وتحدّد الفترة الخاصّة بالتكوين حسب ظروف كل مؤسسة واحتياجاتها التكوينية، ففي حن تكفي بعض المؤسسات بالمشاركة في برامج

1 عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص 97-98.

2 عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص 98.

بسيطة لتكوين مستخدميها على بعض الأعمال الروتينية، كاستخدام المعدّات أو كيفية أداء الواجبات والمسؤوليات، تظهر مؤسسات أخرى إلى تحديد فترة التكوين إلى عدّة سنوات كإجراء للاستجابة إلى احتياجات خاصة لبعض الوظائف الخاصة.

ح- توفير مستلزمات ووسائل التكوين : يتعيّن قبل البدء في تنفيذ البرنامج توفير كافّة الوسائل اللازمة لعملية التكوين، وتشمل الأدوات والمعدّات، الوسائل السمعية والبصرية، قاعات الدراسة والمعدّات التي تستخدم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية التكوين.

خ- تنفيذ برنامج التكوين: وهي الخطوة الأخيرة والهامة، فهي تعكس حسن وسلامة تصميم البرنامج التكون، وينعكس نجاحها أو فشلها على البرنامج كلّ ذلك يجب أن تنفذ هذه المرحلة باحترام كل القواعد والاجراءات والضوابط المحدّدة سلفاً، وبالأسلوب الأمثل الذي تمّ اختياره.

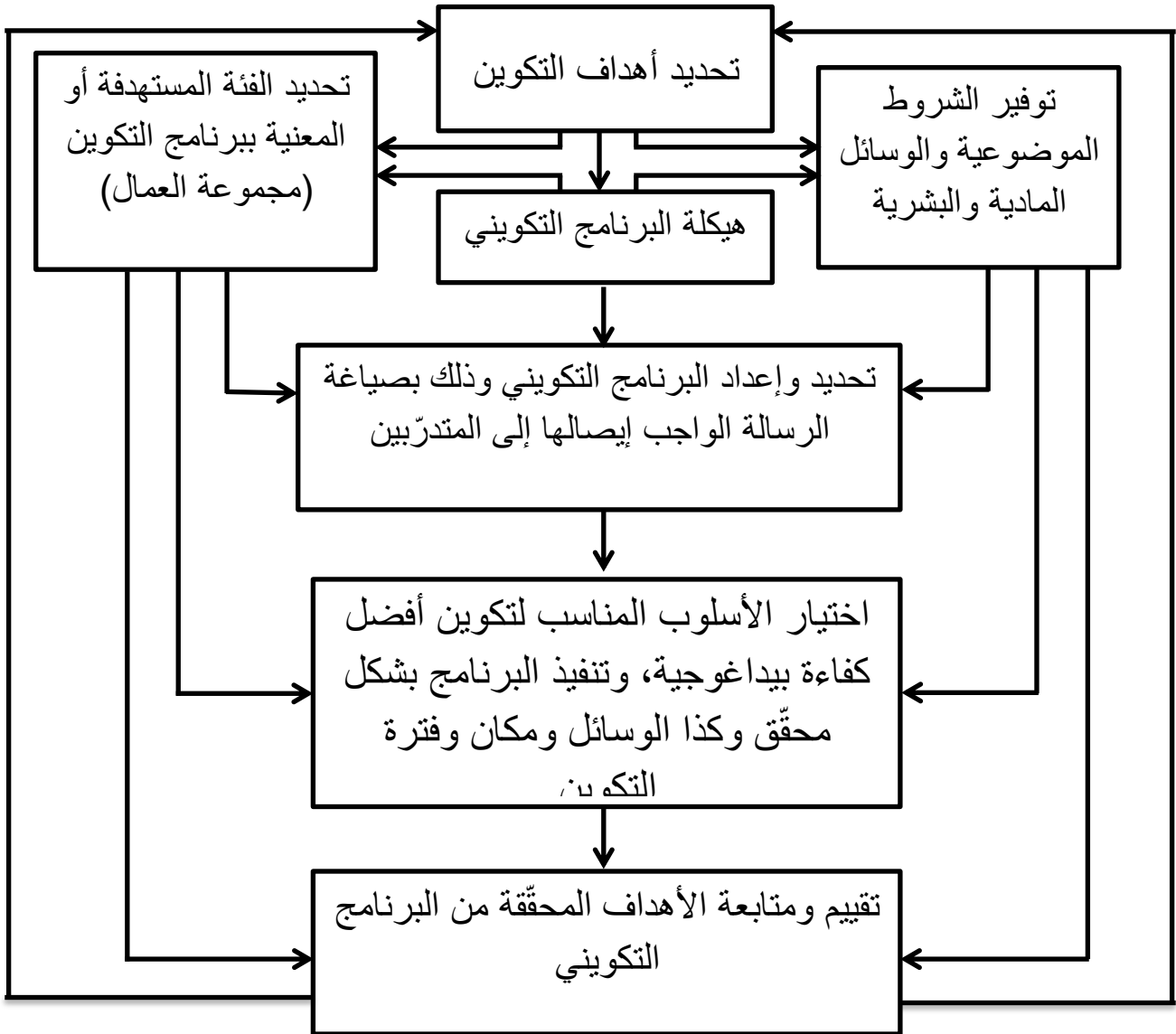
3- مرحلة تقييم فاعلية النشاط التكويني:

تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة في إدارة النشاط التكويني، وهي تتمثل أساساً في تقييم مدى النجاح أو الفشل الذي حقّقه البرنامج في تحقيق الأهداف المرجوة منه وكذا قياس فاعلية الخطّة والأسلوب المستخدم ولا يتمّ تقييم البرنامج والنتائج المحقّقة، إلا بمقارنتها مع الحالة السائدة قبل خضوع المستخدمين للبرنامج وذلك بقياس مثلاً مؤشّر انتاجية العامل قبل، أثناء وبعد العملية التكوينية، ومقارنة النتائج والحكم على التقدّم أو التأخّر في نتائج العملية.

بصفة عامّة يمكن اعتبار إدارة النشاط التكويني أحد الأنشطة الإدارية الاستراتيجية في المؤسسة، لذلك يجب صياغة استراتيجية فعالة للتكوين تبدأ بتحديد الهدف من التكوين، إلى تقييم ومراقبة نتائجه ومحاولة تحسينها باستمرار كما هو موضّح في الشكل الموالي: ¹

¹ عبد الرحمان مساهل، مرجع سابق، ص100-101.

الشكل 2: الاسراتيجية المتبعة في تسيير النشاط التكويني



المطلب الثاني: معوقات التكوين

على الرغم من أنّ مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أن هناك عدّة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها ومنه المشكلات تتمثل في:

- جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمّها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأوّلي
- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة ملها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقلّ أهمية الدور المنوط إليها.
- هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثّل عدم قدرة العامل على القيام بعمله، بوضع افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعة لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي إلى النظر إلى التكوين بأنّه تقليل من قدرتهم ومكانتهم.
- عدم توقّر المكوّنين الأكفاء المعدّين إعدادا تربويا مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظّف الدارس.
- عدم توقّر التسهيلات للقيام بالعملية التكوينية.
- عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثّل أساسا لنجاح الدورة، ويتمّ انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.

- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكوين، حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات التقليدية التي تحول دون امكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التكوين.¹

من خلال ما سبق يمكن حصر معوقات التكوين في الجهل بدور ملحة التكوين واعتبارها غير منتجة والتشكيك في قدرة القائمين بها وجعل العاملين بأهمية التكوين وعدم توفر مكوّنين أكفاء، بالإضافة إلى عدم وضوح البرامج التكوينية وافتقادها للأسس العلمية والعملية في تخطيط، تنفيذ، تقييم ومتابعة التكوين.

المطلب الثالث: مزايا التكوين

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتكوّن ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتكوين العاملين بها ومن مزايا التكوين ما يلي:

- اكتساب الفرد الصفات التي تأهله إلى شغل المناصب العليا
- اكتساب الفرد خبرات تؤهّله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وما يترتب عليها من أحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل مؤسساتهم.
- تنمية خبرة وكفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معيّنة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمؤسستهم.
- إعداد الأجيال من الأفراد لتشغيل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدّمة²

1 غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص77-78.

2 محمد كربوسة، خالد بلبوسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرّج لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004، ص26.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين هو الطريقة التي من خلالها يتزوّد الموظّفين بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ العمل الحالي أو مستقبلي موكل إليهم.

ويتميّز التكوين بكونه نشاط مستمرّ ومتجدّد ينظم إليهم حسب حاجة المؤسسة لذلك كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين، ومن ثمّ وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصّل عليها بقياس مدى استفادة كل من الموظّف والمؤسسة من هذه العملية التكوينية، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج، وتدارك الأخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المكوّنين والمشرفين والوسائل والأساليب.

الفصل الثاني:
التكوين كآلية في تحسين
الأداء الوظيفي

الفصل الثاني: التكوين كآلية في تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد

ان نجاح المؤسسات مرتبط بأداء الموظفين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد الموظفين والمؤسسات على السواء وهذه الأخيرة تسعى دوما للارتقاء بأداء الموظفين فيها وذلك من خلال تقييم الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف لديهم وبالتالي الرفع من مستوى قدراتهم وكفاءتهم وهذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء الموظف وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث : فعالية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي وأهميته

يشغل موضوع الأداء اهتمام الباحثين، ويرجع هذا إلى أهمية الأداء في المؤسسات وتأثيره على المردودية، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالأداء الوظيفي:

يمكن أن نوضح مفهوم الأداء أولاً : حين يعرف الأداء بأنه :

العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويعرف أيضاً بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.¹

ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.²

وقد عرف ما هو الأداء الوظيفي بأنه ارتباط وجهتين إدارية وسلوكية حيث لا بد من وجود توازن بين ما يوفر للفرد من داخل المنظمة من جو ملائم يدفع الفرد للعمل وتأدية واجباته ومسؤولياته ومن هذا المنطلق لتحقيق أهداف محددة.³

ويرى "هلال" أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعلاً وتوافقاً بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء.⁴

1 محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2017، ص70.

2 محمد عيد السريحي، مرجع نفسه، ص71.

3 محمد عيد السريحي، مرجع نفسه، ص72.

4 محمد عيد السريحي، مرجع نفسه، ص73 - 74.

و من ضوء التعاريف السابقة الذكر يتضح أن :

الأداء هو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة¹.

أهميته:

يعتبر الأداء عنصر مهما في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري لذلك له جملة من الأهمية نذكر منها:

- يعكس الأداء قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- يعتبر الأداء محصلة مقدرة المؤسسة في استغلالها الموارد وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها لأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بصورة عقلانية.
- يعتبر الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها.
- يعتبر الأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.
- يعتبر الأداء هو نتيجة تعكس مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة.
- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد تجريبية، إدارية ونظرية، فمن الناحية التجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات البحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء أمّا الناحية الإدارية فتبرز

1 محمد عيد السريحي، مرجع نفسه، ص71.

أهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية.¹

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي

إن النتائج التي تحققها المنظمة تتوقف على عدة عوامل رئيسية سواء كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية، وهذه العوامل تؤثر على الأداء العام للمنظمة. وتبرز في ثلاثة عوامل رئيسية.

ويشير هابنز إلى هذه العوامل على وجه الخصوص هي:

- الموظف وما يمتلكه من معرفة مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدّ ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
- الموقف وما تتصف بها البيئة التنظيمية حين تؤدي وتتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والانظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.²

محددات الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء الوظيفي هو نتيجة لتفاعل عدد من المحاور الثلاثة التالية (الدافعية، بيئة العمل، قدرة الفرد على الأداء)

1- الدافعية :

تعتبر هي المؤثر القوي في إدارة سلوك الأفراد العاملين والإنسان بشكل عام، حيث لا يعتبر الإنسان حراً في إرادته ويعتمد على انفاق قدر كبير من الطاقة أو قليل منها، وتتعدد التعريفات التي تقدم لمفهوم الدافعية بأنها هي كل ما يخص الفرد على الاقبال على قيام نشاط أو عمل معين بنشاط سلوكي ما، وتركيز أو توجيه هذا النشاط

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص 37.

² محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص80.

نحو وجهة معنية، ويفترض أن يكون هذا السلوك يؤدي إلى إرضاء الفرد نتيجة أنه تعود عليه وإلى إشباع رغباته. والدافعية تستطيع أن نحدد أنواعها بنوعين:

دافعية بيولوجية : وهي تلك الدوافع التي تنبع عن حاجات مثل الجوع والعطش والجنس والراحة والنوم، أي دوافع تنبع من حاجات ضرورية تؤثر في تكوين هذا الفرد مباشرة.

دافعية فيسيولوجية : وهي تلك الدوافع المتعلقة بالتفاعل مع البيئة الاجتماعية كالحاجة إلى الانتماء والأمن والإنجاز وتقدير الذات وتحقيق الرضا وتحقيق الذات إلى آخره.¹

ويرى الكثير من العلماء أن الدافعية هي السمات الشخصية وخصائص فردية تجعل الفرد يهتم بالأداء الذي يشير إلى الحاجات التي يريد أن يصل إليها وتحقيق رغبات معنية من خلال أدائه لذلك يختلف الأفراد من حيث قوة رغباتهم في وضع أهدافهم المستقبلية وينسبون هذا الاختلاف إلى التباين في مستوى الدافعية التي يمتلكونها. وقد بين العالم ماكولاند واتكنسون بأن هناك علاقة بين التحصيل الأداء وبين الدافعية، وهذه العلاقة طردية كلما زادت الدافعية زادت الرغبة في تحسين الأداء.

2- بيئة العمل (النتائج) :

إن تحسين وتطوير الأداء البشري (الارتقاء بالأداء البشري) هو ذلك الحقل الذي يركز على تحسين نتائج العمل الحالي والمستقبلي بطريقة منظمة والذي يتحقق بواسطة العاملين المنتظمين في المؤسسة، وعلى عكس التدريب التقليدي والذي يركز على تدريب الأفراد العاملين، فإن تحسين وتطوير الأداء البشري يأخذ إطار أوسع من ذلك بأن التغيير يتم بطريقة منظمة مدفوعاً من خلال الفرص والتحديات الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتركيز على العمل من خلال رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية ولذلك فإن المنظمات يجب أن تتحرك إلى ما

1 محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 87.

وراء التدريب إذا ما أرادوا أن ينجحوا في إطلاق إبداع وابتكار العاملين، وتحسين إنتاجيتهم، والابقاء على تفوقهم التنافسي والتأكيد على بناء الصف الثاني، وذلك بأن يتحركوا إلى ما وراء التدريب والتطوير حديث التحسين وتطوير الأداء البشري.¹

3- قدرة الفرد على الأداء :

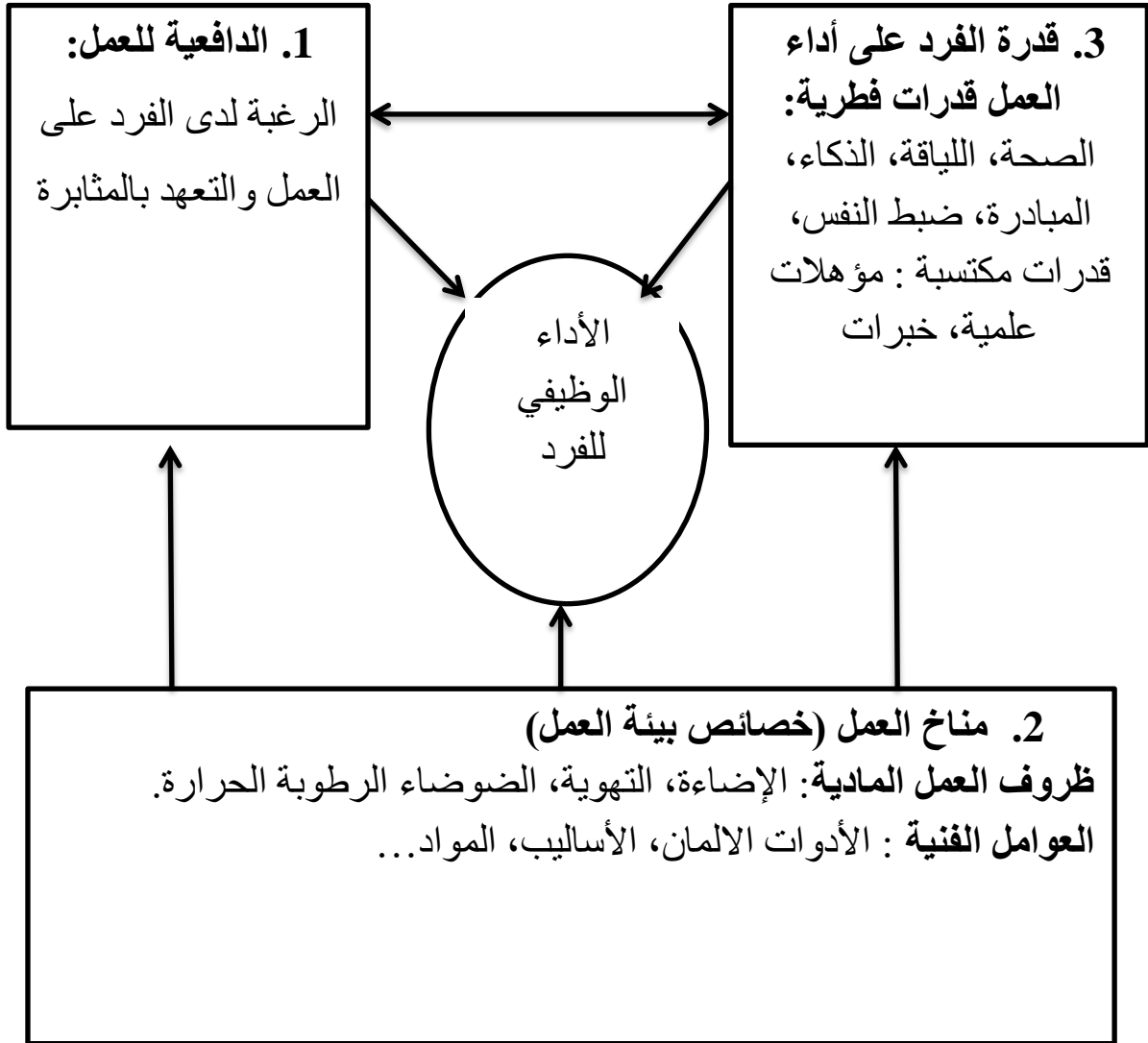
قدرة الفرد على الأداء تهدف إلى مساعدة الفرد على تنمله وتحقيق صورة متكاملة لذاته تتلاءم مع إمكانياته، وعلى أن ينحي ويتقبل الدور الذي يقوم به. في عالم العمل، فالقدرة الفنية العالية تؤهل صاحبها للالتحاق والنجاح في المهن الفنية كالفنون التشكيلية والعمارة، والقدرة الإدارية المرتفعة تؤدي إلى النجاح في ممارسة المهن ذات الطابع الإداري مثل رئاسة العمال والقدرة الاجتماعية المتميزة تؤهل صاحبها للتفوق في ممارسة الأعمال السياسية، التدريس، الخدمة الاجتماعية وخدمات الإرشاد النفسي وتلعب قدرات الذكاء الاجتماعي دورًا مهمًا في توافق الفرد الاجتماعي، لأنها تساعد على تحليل المشكلات المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية واختيار أفضل حلول لها، وكذلك في الوقوف على حالة المتكلم النفسية، وعلى تذكر أسماء والوجوه وعلى ملاحظة السلوك الإنساني والاستفادة من الخبرات المستمدة من تلك الملاحظة في فهم السلوك الإنساني. إن مصطلح القدرة يطلق على مجموعة الأداءات التي ترتبط فيما بينها ارتباطًا عاليًا، سواء كانت هذه الأداءات في ميدان الدراسة أو العمل، فإن القدرة هي مجموعة من أساليب الأداء التي ترتبط فيما بينها ارتباطًا عاليًا. بما يميزها عن غيرها من أساليب الأداء الأخرى أي تلك التي ترتبط مع غيرها ارتباطًا ضعيفًا.²

والشكل الآتي يوضح العوامل المؤثرة في أداء الفرد.

1 محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 87.

2 محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 89 - 90.

الشكل 3 : العوامل المؤثرة في أداء الفرد



المصدر: محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 91

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

ويرى زوليف أن الأداء يرد إلى :

- **عوامل فنية** : وهي التقدم التكنولوجي ونوعية المواد المستخدمة وطرق العمل وأساليبه وكانت إلى وقت قريب جدا يعتقد بأنها العوامل الوحيدة التي تقرر كفاءة الإنتاج، وهي عوامل مادية آمنت بها الإدارات التقليدية، دون الاعتراف بأثر العوامل الإنسانية على الإنتاج.

- **عوامل إنسانية** : وهي عوامل تؤثر على الأداء الفعلي وركيزتها المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب وعوامل تؤثر على الرغبة في العمل من إرضاء الحاجات الإنسان العامل وما يتطلبه من وراء العمل.

و هناك عدد من العلماء والباحثين يرون أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء وهي:

غياب الأهداف المحددة : فالمنظمة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعمالها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب تحقيقها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف.

عدم 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 الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.¹

1 محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 84 - 85.

اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد في الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

التسيب الإداري : فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية والإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.¹

¹ محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 85.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي وأعراضه

تعريف تقييم الأداء الوظيفي :

وقد تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء ، فقد سمي تارة بتقييم الأداء وسمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة وإن أفضل تسمية له هي تقييم الأداء.

ويعني تقييم الأداء " تحليل وتقييم أداء العاملين ومسلكهم فيه ، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها. وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى.

وكما نرى فقد اشتمل هذا التعريف على أمرين أساسيين هما : مدى كفاءة الفرد في أداء العمل ، وصفاته الشخصية وإمكانيات الاعتماد عليه في الوظائف العليا.

وينظر كذلك لتقييم الأداء على أنه " العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه ، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة ، في طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة"

ويتضح من هذا التعريف أن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

- جمع البيانات التي تساعد في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.
- تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
- تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.¹

¹ محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص 101.

ويعرف على أنه: هو الطريق أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)¹.

تقييم الأداء : هو الدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في الوحدة الإنتاجية وكيفية تطور هذه العلاقات خلال فترة واحدة وذلك بمقارنة مع ما يحقق بما كان سيهدف إلى تحقيقه وكذا بمقارنة ما تحقق فعلا بمعايير نمطية لما كان يمكن تحقيقه.²

• أغراض تقييم الأداء :

تسعى المنظمات من وراة تنبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض، تتمثل في الآتي :

أ- الأغراض الاستراتيجية لتقييم الأداء :

يتمثل الغرض الرئيس لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة. وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي سوف تدعم استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير انماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي يجب أن يتسم النظام بالمرونة، لأن تغير الأهداف والاستراتيجيات يؤدي بالضرورة إلى تغير النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة.³

1 عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص407.

2 سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 15.

3 محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 265.

ب- الأغراض الإدارية لتقييم الأداء :

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، وخاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها : إدارة المرتبات والأجور الترقيات التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي، وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات. فإن العديد من المديرين الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون أن عملية تقييم الأداء هي " شر لا بد منه " للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حين يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض لنتائج هذا التقييم على العاملين، لذا فإنهم قد يميلون إلى الإلغاءات في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية ما يفقد نظام التقييم موضوعيته، ومن ثم أهميته.

ج- الأغراض التنموية لتقييم الأداء :

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين. وتطوير أساليب أدائهم للعمل، فعندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه، من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، التي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن يجب أن تشمل أيضا أسباب الضعف، إلى قصور في المقدرة أو الحفر أو علاقات العمل.

الخلاصة أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوفير المعلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضا لتزويد العاملين بمعلومات مرتدة تنفيذ في تحقيق أغراضهم.¹

1 محمد جاسم الشعبان و محمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص ص 265 – 266.

المطلب الثاني : الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء الوظيفي

على الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أننا نستطيع من وجهة الاستراتيجية، وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي :

● **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** على إدارة لموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى، وأن تحدد بشكل دقيق ما هي العناصر المطلوب قياسها، ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، وما الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل المشرفين والعاملين على السواء.

● **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم :** إن عملية اختيار الطريقة المناسبة للتقييم أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقات بين الموظف ورئيسه، ذلك أن نماذج وطرق التقييم قد تختلف أحيانا في إطار المنظمة الواحدة، فقد يختلف نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج تماما عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات، أو أداء الموظفين الإداريين أو المهندسين.

● **تدريب المشرفين :** يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهام وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت والعلاقات أو تخطيط الاحتياجات البشرية مستقبلا.

● **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :** قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم وأهدافه والعناصر التي يركز عليها والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاسه على مستقبل الموظف.¹

1 محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص ص 270 - 271.

• **وضع معايير للمقارنة :** الهدف من تقويم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

• **مناقشة نتائج التقييم مع الموظف :** إن المشكلة الأساسية للمديرين، وخاصة في الدول النامية، هي التردد في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين. وهذا شيء يجب ألا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة، من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل، مقارنة بما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

فعند غياب هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طريق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال. وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة. الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر.

• **اتخاذ القرارات الإدارية :** وتتمثل هذه القرارات في نواح عديدة مثل النقل أو إعادة التكيف الوظيفي أو الترقية أو تنزيل الدرجة أو الفصل... الخ.

• **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا :** تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتطابق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا. وفي هذه الحالة يجب على الرئيس المباشر أن يحدد في هذه المرحلة جوانب التطوير. وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل : الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات، رفع كفاءة اتخاذ القرارات.¹

1 محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص ص 272 - 273

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء للوظيفيين

تعتبر عملية قياس أداء 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 ثلاثة مستويات هي : المنظمة – المديرون - المرؤوسون

• أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يلي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية، وليس لاعتبارات علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل، من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

• أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين :

- لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء مرؤوسيه، لابد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية: 1:
- أ. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- ب. الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.
- ج. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

• أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي تبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل، ليفوزوا بالمكافآت، ويجتنبوا العقوبات.
- تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا، بأساليب علمية بصورة مستمرة.²

1 محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص 273 – 274

2 محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص 274 – 275

المبحث الثالث : فعالية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

المطلب الأول : عناصر تحسين الأداء الوظيفي

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف. وغالبا ما تلقى المسؤولية على الموظف إن وجد تقصير في الأداء.

وهناك من يركز على العناصر الأساسية للأداء وهي :

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.¹

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءا على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

1 محمد عيد السريحي، مرجع سابق، ص ص 86-87.

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

بشكل عام هناك ثلاثة مداخل أو طرق لتحسين الأداء وهي :

• تحسين أداء الموظف :

يعتبر تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي :

- **الوسيلة الاولى :** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة لدى الموظف وما يجب عملها أولاً وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها، دون إهمال نواحي الضعف التي يعاني منها.

- **الوسيلة الثانية :** وتتمثل في إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بحين أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بالقيام بها وتوفير الانسجام بين الافراد واهتماماتهم.

- **الوسيلة الثالثة :** تتمثل في ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له.

• تحسين الوظيفة :

يوفر تغيير الوظيفة فرصا لتحسين الأداء حين تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء، إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق قدرات ومهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.¹

ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفية خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخره أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الاقسام في أداء المهام الملقى على عاتقهم بالشكل الصحيح.

و بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى "هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفة، ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واحتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الامكان وأن تكون فترة التبادل كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل

1 خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02 - 2017، ص 26.

التي يراها "هاينز" أيضا مناسبة لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق ومجموعات لأداء مهام معينة.

● تحسين بيئة العمل :

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة التغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة، عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم المنظمة، ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية الفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة.¹

ويرى "هاينز" أن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة عامل أساسي ومهم يمكن استغلاله في تحسين الأداء وذلك من خلال :

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية والطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم وتكوين الجماعات داخل المنظمة.
- وضوح خطوط الاتصال وفعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإداراتهم التابعين لها وبين جمهور المستفيدين.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع ومستوى الوعي والرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا اختلفت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيت همّة وفعالية الموظف.
- تحسين نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.²

1 خلوف زهرة، مرجع سابق، ص ص 26 - 27

2 خلوف زهرة، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثالث : التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

إن التكوين هو النشاط الذى توليه المؤسسة الإدارية اهتماما كبيرا حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود العامل بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة حيث أن طبيعة المؤسسات (المنظمات) تمسها في الوقت الحاضر تغيرات تكنولوجية او تنظيمية ولهذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق أهداف المؤسسات، وأصبح لزاما عنها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للموظفين في مراكز التكوين، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم وإنما يجب إعداد الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الاعمال وصقل مهاراتهم.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي¹:

- 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 للموظفين 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 واستيعابها لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

¹ نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص115.

- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

خلاصة

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء الوظيفي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين، لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة.

لذا لا بد من متابعة هذا الأداء وتقديمه بصفة مستمرة ومنتظمة، حيث أن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم من أجل ضبط النقائص ونقاط الضعف والتعامل معها واستحداث طرق جديدة لتكوين العاملين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لتكوين موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر

بمستغانم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر

بمستغانم

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي تفرضها البيئة الإقتصادية على المؤسسات، خصوصا المؤسسات الخدمائية التي شهدت عدة تغيرات وتحديات وتطورات سريعة في محيطها مما فرض عليها مواجهتها عن طريق تطوير أساليب وأنظمة تسييرها من خلال انتهاج مداخل أكثر حداثة ومن أهمها مدخل التكوين، الذي يعتبر من أبرز الطرق لتحسين أداء الوظيفي للعاملين.

وبذلك جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وصيها في الواقع التطبيقي، ومن أجل إعطاء هذا البحث صورة أكثر وضوحا عن الموضوع، وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم ليكون ميدانا للدراسة. لما تملكه المؤسسة من مقومات تساعدنا في هذا البحث.

وانطلاقا من ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

- **المبحث الأول** : تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية مستغانم.
- **المبحث الثاني** : واقع تكوين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **المبحث الثالث** : الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية مستغانم.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية برأس مال عمومي يقدر بـ 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100% ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا تقدم مجموعة كامل من خدمات الصوت والبيانات للزبائن مصممة لابتكار سياسات استخدامات لصالح العملاء. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم دخلت رسميا في ممارس نشاطها ابتداء من 01/01/2003م ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف : المرودية، الفعالية، جودة الخدمات لها مواقع جغرافية مختلفة تعمل تحت وصايتها 08 مديريات إقليمية هي الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

مؤسسة اتصالات الجزائر "مستغانم" وحدة تابعة للمديرية الإقليمية بوهران تعمل على توفير أفضل الخدمات لزبائننا من خلال جملة من الاستراتيجيات والبرامج التي تنطلق من محيط المؤسسة الداخلي ويتطابق مع رغبات وحاجات زبائننا. من خلال الهيكل التنظيمي الذي يؤطر مهام وصلاحيات كل فرد داخلها.¹

ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر " فرع مستغانم"

مهامها محصورة بموجب القانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني للشركة. هذه الوحدة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر بوهران. حيث تسهر على إدارة المراكز والمصالح التي هي تابعة لها بالولاية طموحها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي إنجاز تفي، اقتصادي واجتماعي لتبقى دائما الرائدة في ميدانها. نظرا لوجودها في محيط تنافس في صنفها تنمية سعتها والحفاظ على مكاتب العالمية كشركة إعلام و إنصال في الجزائر.

مهام وأهداف الشركة :

طبقا للمرسوم 2000/03 فان الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم متعددة المهام أهمها ما يلي:

- القيام بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات
- دراسة وتحقيق وصيانة شبكة اتصالات الجزائر
- رسم برنامج الاستغلال والصيانة والسهر على تطبيقها.
- احترام أهداف الإنتاج وجودة الخدمة.
- إعداد الميزانية الزمنية الشهرية والسنوية
- تسيير المستخدمين و الوسائل العامة
- توسيع الشبكة وتلبية حاجيات المواطنين

¹ وثائق داخلية للمؤسسة.

- منح الاشتراكات للزبائن وبيع الخطوط الهاتفية
- تسيير ومراقبة الخطوط الهاتفية ومراقبة الفاتورة الهاتفية ومتابعة تحصيلات القطاع

وبحكم أن اتصالات الجزائر دخلت عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال فان من بين أهدافها :

الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من المستعملين في المناطق الريفية على وجه الخصوص ، حيث بلغ عدد المشتركين بولاية مستغانم 51.000 مشترك.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام

- تموين خدمات الاتصال التي تسمح بتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة معطيات عديدة والإعلام السمعي البصري.

- تسيير المشتركين وربط بعضهم البعض بشبكة اتصالات الجزائر.
- الزيادة في وجود الخدمات الموفرة والزيادة في التنافس في خدمات الاتصال في الميدان .

تنظيم اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مصنفة لمديرية مركزية جهوية، وإدارات ومديريات عملية في كل ولاية ومديريتين المشاريع الأولى مكلفة بالإنترنت والثانية بالاتصالات الخاصة، كما تعمل على تسخير الوسائل الهامة لربط الأماكن المنعزلة و المؤسسات المدرسية.

كما تقوم بدراسة السوق من أجل إبراز صورة الشركة وجلب الزبائن إلى نظام الإعلام GAIA System والذي يسمح للزبون بـ :

الحصول على شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية حيث يتسلم
الطلبات والمعلومات الخاصة به
إلغاء الوثائق المكتوبة بين المصلحة التقنية المركز الصيانة وتركيب
الخطوط الهاتفية

تسمح للزبون بتصفح الفاتورة عبر الأنترنت.

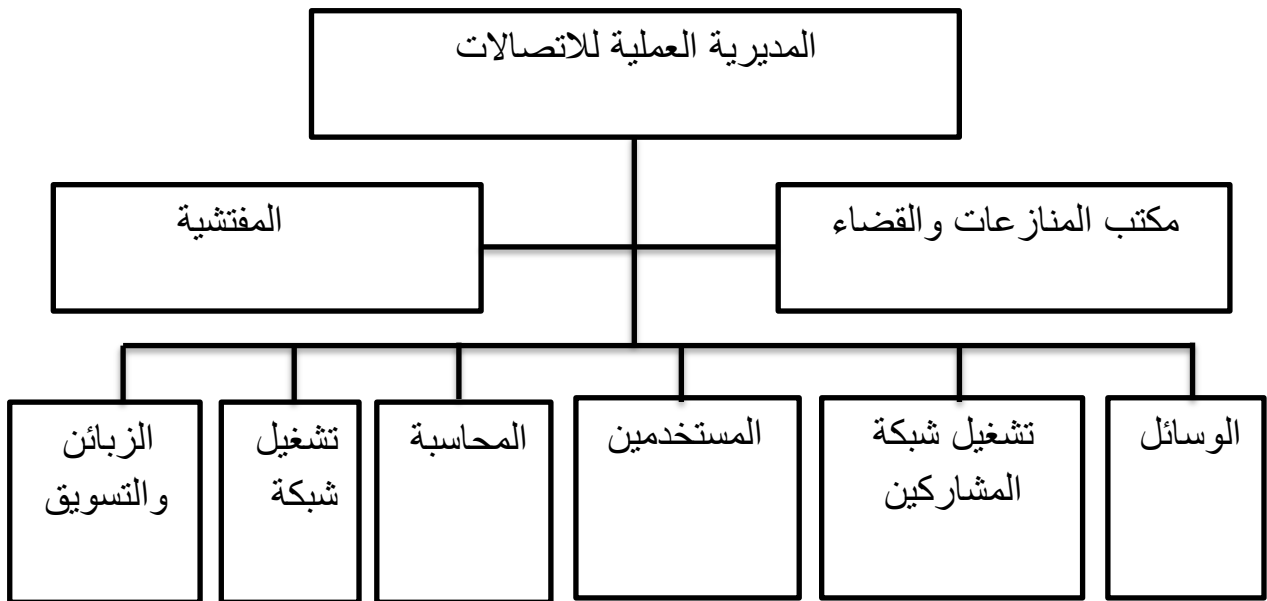
مقياس المسيرة :

التوظيف والتكوين مع شروط متعلقة بكل صنف (كفاءات ، استعدادات)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

تعلم أن لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها، وطبقا للقانون 2000/03
فانه يحدد مصالح ومكاتب المؤسسة حسب الشكل الموالي:

الشكل 4: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية مستغانم



المطلب الثالث: استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر

إن مجمع اتصالات الجزائر يعمل وفق ثلاث استراتيجيات تهدف لتقديم الأحسن وهي :

- **على المستوى التقني:** انتشار شبكة اتصالات متسلسلة حديثة مرتكزة على أحدث التكنولوجيا كثيرا، جد فعالة، وهي مهيمنة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

- **على المستوى التجاري :** اطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شركات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة الانترنت ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

- **على المستوى التنظيمي :** تحسين وصفية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية) ثم وضع سياسة الاتصال والإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

المبحث الثاني : واقع التكوين وتحسين المستوى الوظيفي في مؤسسة

اتصالات الجزائر

المطلب الأول : برنامج مؤسسة اتصالات الجزائر للتكوين

التكوين في اتصالات الجزائر في سنة 2006 - 2007 قامت مؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية مستغانم بمنح الفرصة لتكوين 190 عامل أما في سنة 2007 - 2008 تم تكوين 51 عامل. تنص المادة 39 على :

يلزم العامل بمتابعة دروس وأطوار نشاطات التكوين أو تجديد المعارف.. إن كل رفض بدون سبب لمتابعة التكوين المنتظم بهدف إكتساب تأهيل ضروري للتحطم في المنصب وتحسين المستوى وتجديد المعارف، يعد بمثابة خطأ ويعاقب عليه طبقا للقانون ولأحكام النظام الداخلي الحالي.

عن نفس المادة 39:

إلزام العامل إذا تم تعيينه والذي تسمح مؤهلاته وكفاءاته بذلك. بالمساهمة بصفة فعالة في نشاطات التكوين وتحسين المستوى الذي تنظمه المؤسسة.¹ تضع اتصالات الجزائر وفي الإطار المحدد فيما يلي أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدراتهم وامكانياتهم وكذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات والتي تتحسب التطور المتوقع للتقنيات والمهن.

كما تعمل على أن يدمج بعد التكوين حتما في عملية اختبار استثماراتها المادية وغير المادية لا سيما بمناسبة وضع الأدوات والانظمة المعلوماتية وتحسينها. تضع المؤسسة كذلك كفاءات لتقييم نشاطات التكوين وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

1 وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

ومن أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاز التكوين. تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة مع برمجة سنوية يتم إعدادها على مستوى الوحدات العملية القاعدية ثم إثراءه في المستوى المركزي، وعرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90 - 11 وبعدها تقديمه للدراسة المجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه.¹

المطلب الثاني : الشروط المتعلقة بالتكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- يكون برنامج التكوين أو تحسين المستوى مباشرة وفقا للحاجيات الكيفية والكمية للمؤسسة والمحددة في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية وتكون نشاطات التكوين بإعادة التأهيل وتحسين المستوى في فترات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، كما تتم داخل المؤسسة أو خارجها.
- يتعين على المؤسسة القيام بنشاطات للتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج تعرضه على لجنة المساهمة.
- تنظم المؤسسة نشاطات التكوين لفائدة الشباب بمعية السلطات الإدارية والمصلحة العمومية للتكوين المهني المختصة إقليميا، ويترتب على ذلك إعداد عقد تمهين بمقتضى التنظيم المعمول به
- يتعين على العامل متابعة دروس ودورات ونشاطات التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها المؤسسة في حدود حاجياتها من أجل تعيين المعارف العامة المهنية والتكنولوجية وتعميقها وزيادتها اللازمة للتأدية العادية للمهام التي يمنحها أو ينوي أن يمنحها إياه المستخدم.
- يتعلق الالتحاق بدورة التكوين بطبيعة نشاط التكوين وبناتج الاختبارات والإمتحانات المهنية التي تتضمنها المؤسسة.

¹ وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

- تعمل المؤسسة وإن أملت شروط نشاطات التكوين ذلك على إعداد عقد التكوين يحدد على وجه الخصوص:
 - أجر العامل خلال التكوين، مكان التكوين، مدته وشروطه، موضوع التكوين.
 - حالات فسخ العقد والإجراءات المتعلقة بذلك.
 - مدة التزام خدمة المؤسسة المحددة في العقد.
- تحدد عقود التكوين بالنسبة لكل نمط من التكوين مدة فترة إخلاص. ويتعهد العامل المتحصل على التكوين المهني متخصص في الجزائر أو في الخارج ولمدة تفوق ثلاثة أشهر، بخدمة المؤسسة خلال مدة تعادل مرتين مدة التكوين دون أن تقل مدة الالتزام عن سنتين.
- يحتفظ العامل المدعو إلى متابعة تكوين قرّره المؤسسة بالأجر الذي يتوافق مع المنصب الأصلي وكذا طبيعة التكوين وشروطه كما ينص عليه عقد التكوين.
- يمكن للعامل المتحصل على تكوين تم تقييمه إيجابيا في إطار نظام التصديق الداخلي للمؤسسة. الترشيح لأي منصب شاغر أو إستحدث مؤخرا والذي تطابق شروط شغله المطلوبة نمط التكوين الذي تحصل عليه.
- يمكن للمؤسسة مطالبة العمال الذين تسمح مؤهلاتهم ولقاءاتهم ذلك بمساهمتهم الفعالة في نشاطات التكوين التي تنظمها مثل :
 - إعداد البرامج
 - الندوات، المعارض.
 - شهادة نهاية التكوين أو التربص التطبيقي أو مذكرة نهاية الدراسة.
- تمنح المهام التي يؤديها المكونون حق الاستفادة من التعويضات التي تنص عليها الاحكام التشريعية والتنظيمية السارية في هذا الشأن.

- مراعاة لإتفاق المؤسسة، يمكن العامل للمسجل في دروس التكوين وتحسين المستوى الاستفادة من تكييف أوقات العمل لا تتجاوز خمس ساعات مدفوعة الأجر في الاسبوع أو من عطلة خاصة مع الحفاظ على منصب عمله.¹

المطلب الثالث : أنماط وأهداف التكوين في مؤسسة إتصالات الجزائر

• أنماط التكوين:

تحدد نشاطات التكوين التي تنظمها المؤسسة على النحو التالي :

- يعد التكوين المهني المتخصص نشاطا يهدف إلى إكتساب العامل أو العامل الذي يوظف مستقبلا (شبه الأجير) لكفاءة مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.
- يعد تحسين المستوى المهني وإعادة التأهيل نشاطين يعرفان إلى التكييف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعليم اللغات (العربية، الفرنسية والإنجليزية...) لتحسين كفاءاته والسماح له بمواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة والخاصة بالتقنية، التكنولوجيا والتسيير.
- يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئتهم لأن يشغلوا مناصب عملهم على أفضل وجه.
- إن التكوين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية والعملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.²

• أهداف التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر

تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي :

- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.

1 وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

2 وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

- إكتساب العمال للكفاءات أو تحسينها تحسينا للتطور المتوقع للتقنيات والمهن أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها.
- إسترجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية أو الزيادة فيها
- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي والوظيفي.
- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز والتجند لتحسين الانتاجية في العمل وفي الكفاءات عموما.
- تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني عموما من الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها. كما تتوافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية.¹

¹ وثائق مقدمة من قبل المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان

المطلب الأول: عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

- دراسة عنية موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم
مجتمع ومنهج الدراسة
أ- مجتمع وعنية دراسة :

باعتبار الاستبيان وسيلة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع استمارة تحتوي على أسئلة متنوعة تم وضعها انطلاقا من الجانب النظري والأهداف المسطرة. وباعتبار الدراسة دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر فإن مجتمع الدراسة هو موظفي هذه المؤسسة الذي يقدر عمالها بـ 90 عامل أما عينة الدراسة تتمثل في عنية عشوائية مقدرة بـ 50 فرد من المجموع تم استيراد نسبة من الاستبانة وتم استبعاد الاستثمارات غير الكاملة لتبقى نسبة تعادل 40 استمارة كاملة الإجابات وهي ما تمت عليها الدراسة.

تم تقديم واستلام الاستثمارات بطريقة الجمع والتوزيع غير المباشر بالإستعانة ببعض العمال.

ب-منهج الدراسة :

بعد تفريغ الاستثمارات قمنا بالتحليل الإحصائي للبيانات حيث تم تفريغ هذه البيانات في جداول وظيفية وبعد حساب النسب المئوية قمنا بالتعليق على النتائج ووضع استنتاجات تفسيرها لذلك التعليق.

تحليل أسئلة الاستمارة

الأسئلة الشخصية:

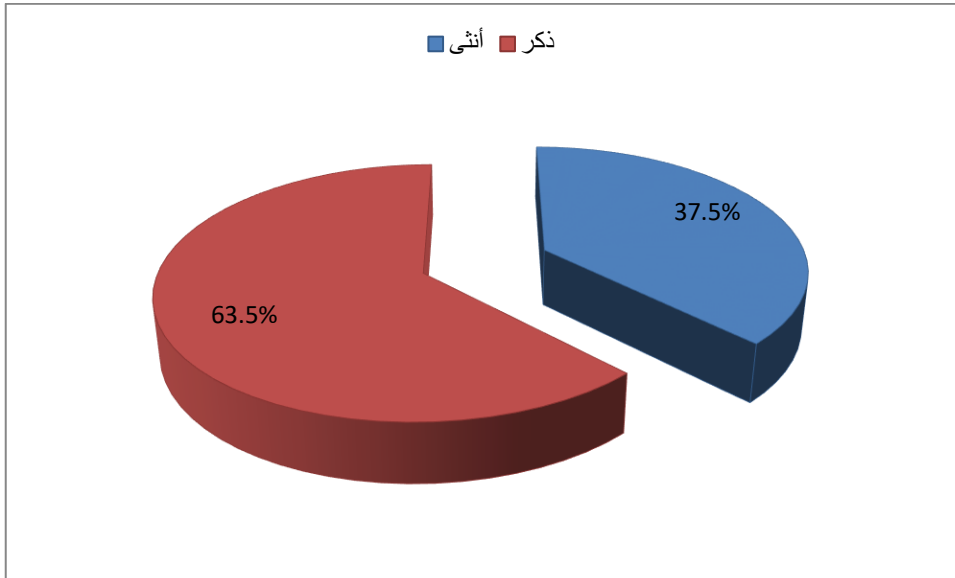
• الجنس:

جدول 1: توزيع العمال حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	25	62.5
أنثى	15	37.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 5: التوزيع النسبي للجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق: نلاحظ من خلال إجابة العمال أن 63.5% من العمال الذين خضعوا

لدراسة هم ذكور و 37.5% من الإناث، ومنه يتضح أن معظم عمال المؤسسة هو

ذكور

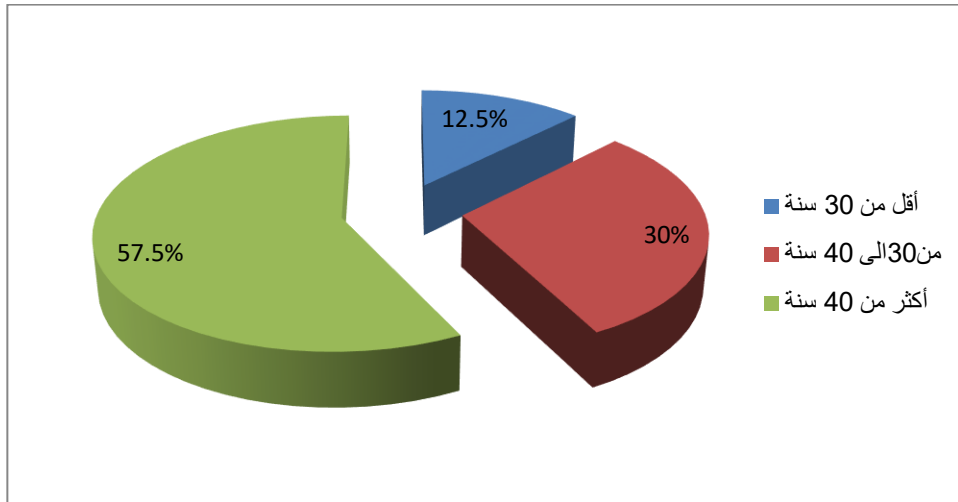
• السن

جدول 2: توزيع العمال حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	12.5
من 30 إلى 40 سنة	12	30
أكثر من 40 سنة	23	57.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفريغ الاستمارة

الشكل 6 : التوزيع النسبي للسن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ أن الفئة الغالبة التي تتراوح أعمارها أكثر من 40 المتمثلة في 23

شخص ممن العينة المستجوبة.

ومنه نستنتج أن الفئة الوظيفية الثالثة هي الفئة المسيطرة وهذا راجع إلى عدة

أسباب وظيفية تخص المؤسسة.

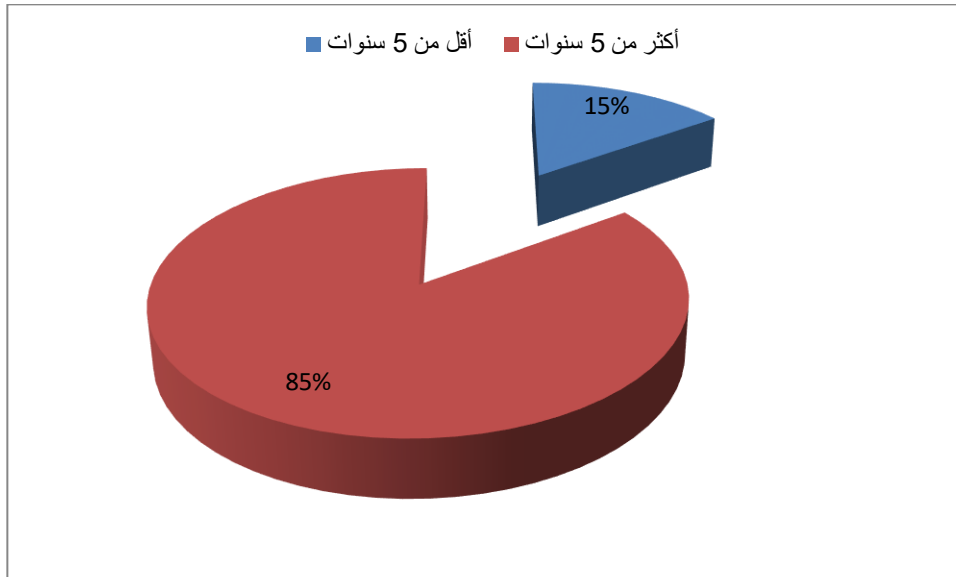
• الخبرة

جدول 3: توزيع العمال حسب الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	15
أكثر من 5 سنوات	34	85
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 7: التوزيع النسبي حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة في هذه المؤسسة أكثر من 5 سنوات، حيث بلغت النسبة 85% وهي النسبة الأكبر.

مما يدلّ على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على خبرات العمال ذوي القدمية واخبرة العالية لتحقيق أهدافها وضمان السير الجيد لها.

المطلب الثاني: معرفة واقع تكوين الأفراد في المؤسسة

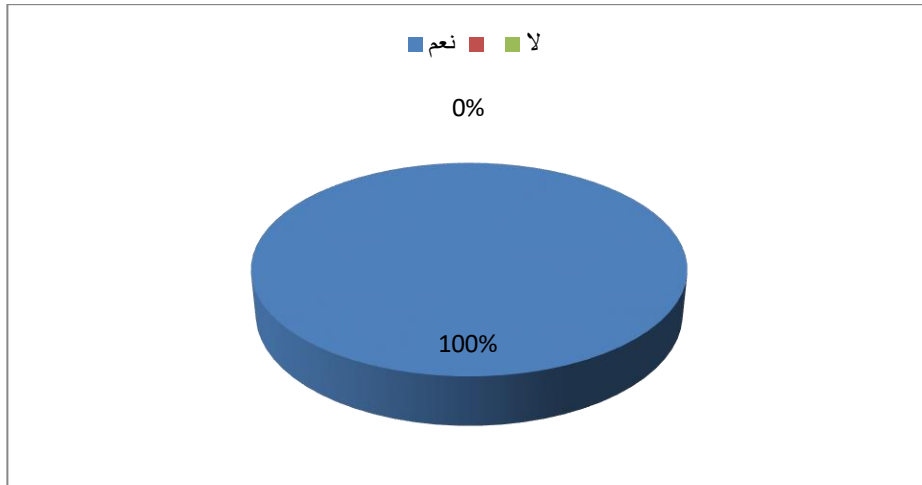
• اهتمام المؤسسة بالتكوين

جدول 4: توزيع العمال حسب رأيهم في اهتمام مؤسساتهم بالتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
100	40	نعم
00	00	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 8 : التوزيع النسبي حسب رأيهم في اهتمام مؤسساتهم بالتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% وهي النسبة الفئة المتمثلة في 40 فرد أجابوا بـ "نعم" المؤسسة تهتم بالتكوين. ومنه يتضح أن المؤسسة تهتم بتكوين عمالها وتعمل على تطوير مهارات العاملين لتزويد المؤسسة بقوى بشرية فعالة.

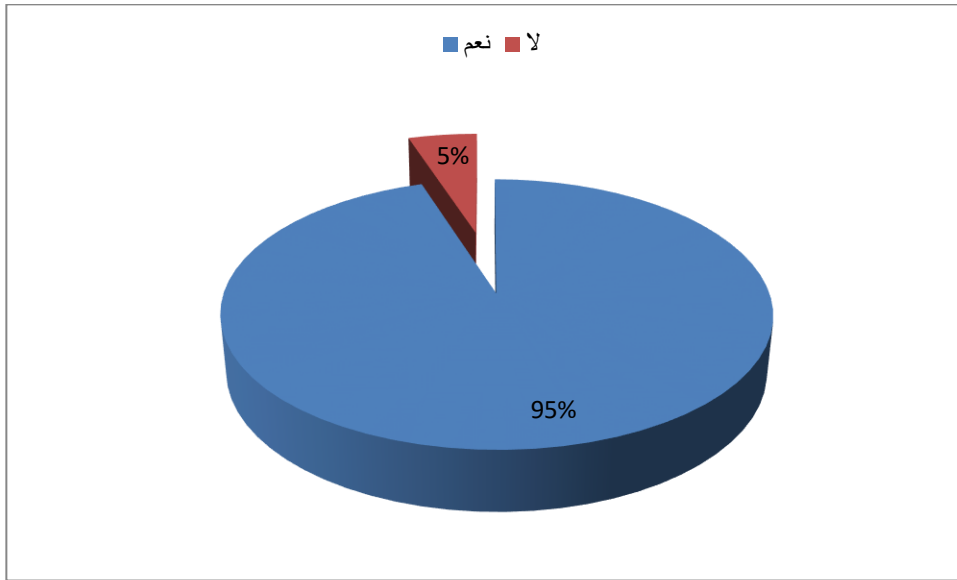
• تلقي عمال المؤسسة بالتكوين

جدول 5: توزيع العمال حسب تلقيهم للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
95	38	نعم
5	02	لا
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 9 : التوزيع النسبي حسب تلقيهم للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95% من العينة المستجوبة بأنهم قد تلقوا التكوين بالمؤسسة.

ومنه يتضح أن معظم عمال المؤسسة قد تلقوا التكوين خلال فترة عملهم وهذا يدل على اهتمامهم المركب بالتكوين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل.

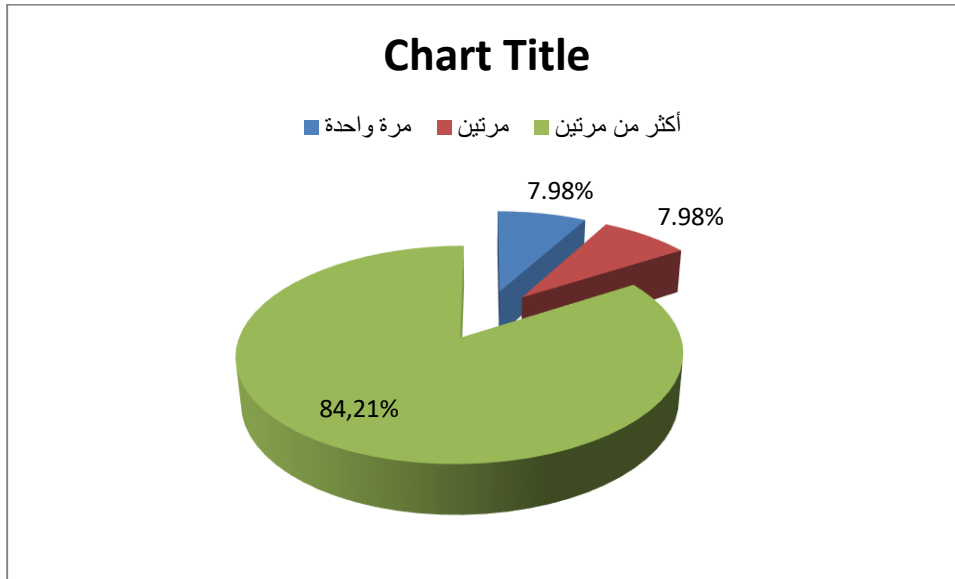
• عدد مرات تلقي عمال المؤسسة بالتكوين

جدول 6: توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
7.89	3	مرة واحدة
7.89	3	مرتين
84.21	32	أكثر من مرتين
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 10 : توزيع العمال حسب عدد مرات تلقيهم للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال تلقوا تكوين أكثر من مرتين حيث

بلغت نسبتهم 84.21% المتمثلة في 32 فرد كأعلى نسبة من العينة المستجوبة.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما بمواردها البشرية وهذا حسب رأي العمال

الخاضعين للدراسة.

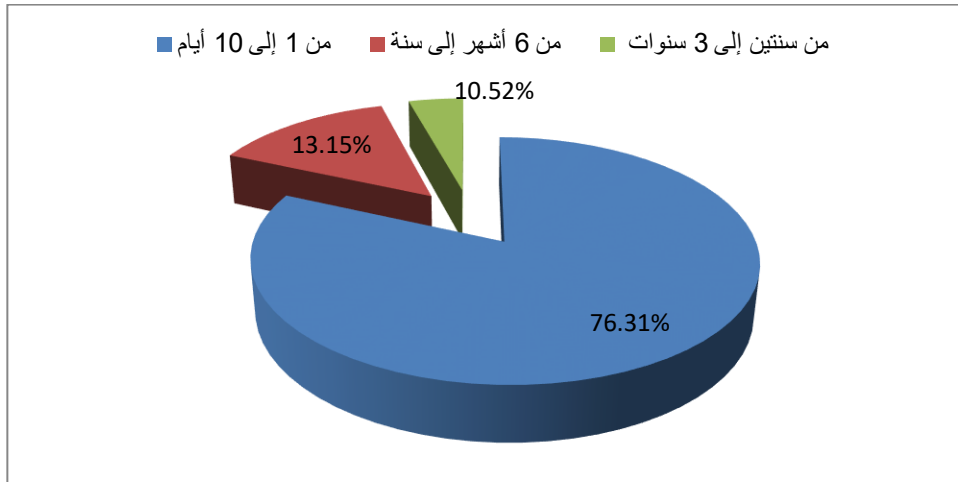
• مدة تلقي العمال للتكوين

جدول 7: توزيع العمال حسب مدة تلقيهم للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
76.31	29	من 1 إلى 10 أيام
13.15	5	من 6 أشهر إلى سنة
10.52	4	من سنتين إلى 3 سنوات
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 11 : التوزيع النسبي للعمال حسب مدة تلقيهم للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال خضعوا للتكوين في مدة 3 أيام إلى 10 أيام، فبلغت نسبتهم 76.31% المتمثلة في 29 فرد من أعلى نسبة من العينة المستجوبة.

ومنه نستنتج أن معظم عمال المؤسسة تلقوا التكوين في مدة قصيرة جدًا وهذا ما يعود على العمال بتحسين أداءهم بسرعة.

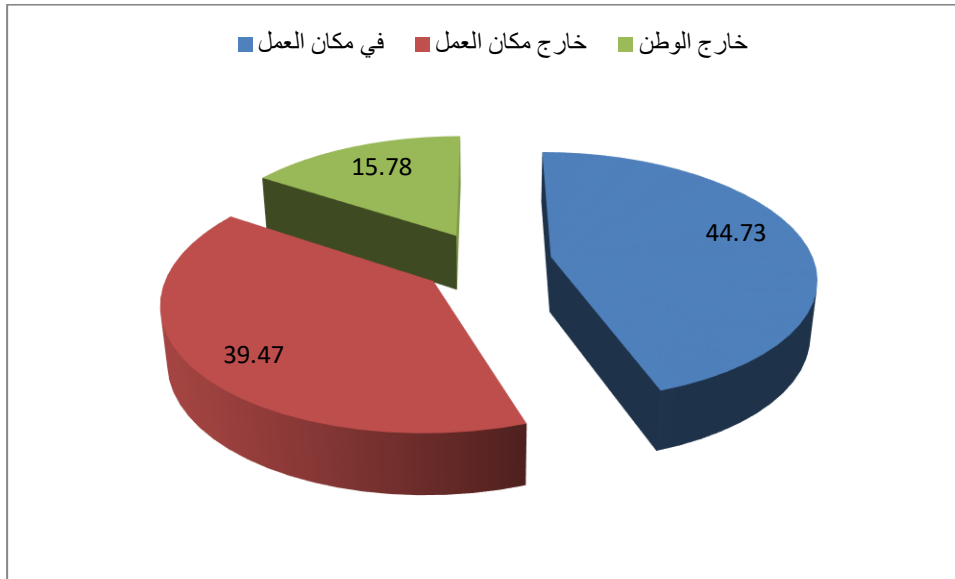
• مكان تلقي العمال للتكوين

جدول 8: توزيع العمال حسب مكان تلقيهم للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
44.73	17	في مكان العمل
39.47	15	خارج مكان العمل
15.78	6	خارج الوطن
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفريغ الاستمارة

الشكل 12 : التوزيع النسبي للعمال حسب مكان تلقيهم للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.73% تمثلت في 17 فرد من العينة أجابوا أنهم خضعوا للتكوين في مكان العمل وتعتبر هذه النسبة أعلى نسبة من العينة المستجوبة. ومنه نستنتج أن معظم عمال المؤسسة تلقوا التكوين في مكان العمل.

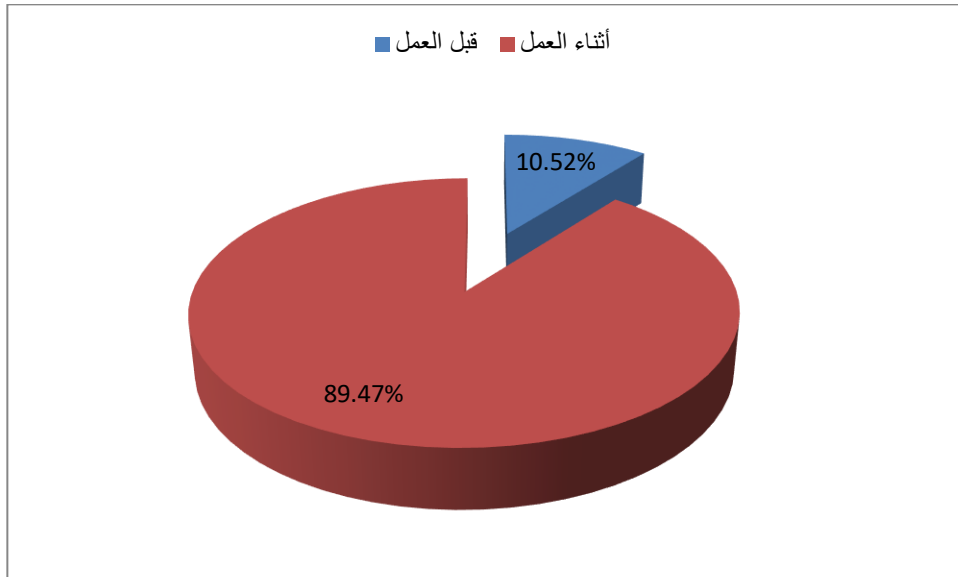
• فترة تلقي بالتكوين

جدول 9: توزيع العمال حسب تلقيهم للتكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
10.52	4	قبل العمل
89.47	34	أثناء العمل
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 13: التوزيع النسبي حسب تلقيهم للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 89.47% من العينة المستجوبة التي تمثلت في 34 فرد أجابوا بأنهم تلقوا التكوين أثناء العمل.

ومنه نستنتج أن معظم عمال المؤسسة تلقوا التكوين بعد مرور فترة من العمل وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير موظفيها لتحقيق لهم الكفاءة في العمل.

المطلب الثالث: دعم التكوين لتحسين أداء الموظفين في المؤسسة

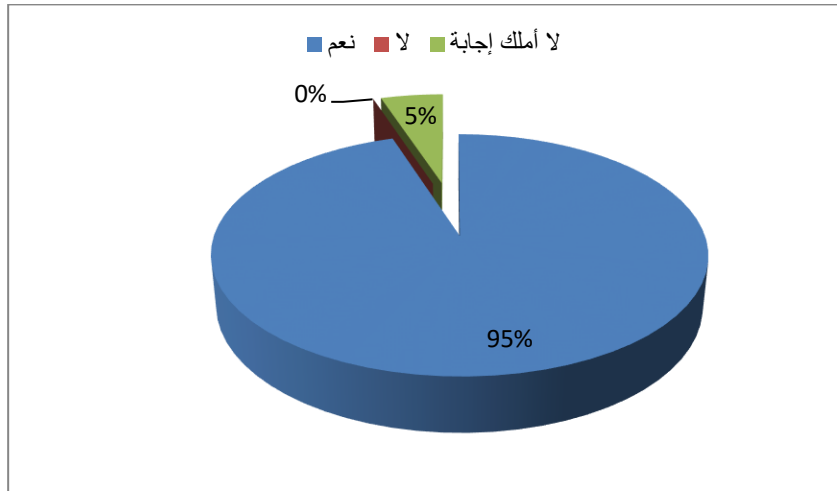
• تحسين أداء عمال المؤسسة بعد التكوين

جدول 10: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسّن أداءهم بعد التكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
95	38	نعم
00	00	لا
05	02	لا أملك إجابة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرّيع الاستمارة

الشكل 14: التوزيع النسبي للعمال آراءهم حول تحسّن أداءهم بعد للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95% هي النسبة الأعلى من العينة المستجوبة المتمثلة في 38 فرد أجابوا بأنّ أداءهم تحسّن بعد التكوين.

ومنه نستنتج أن معظم عمال المؤسسة الذين خضعوا للتكوين أصبح أداءهم

لوظائفهم سهلا أي أن التكوين له أهمية في تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

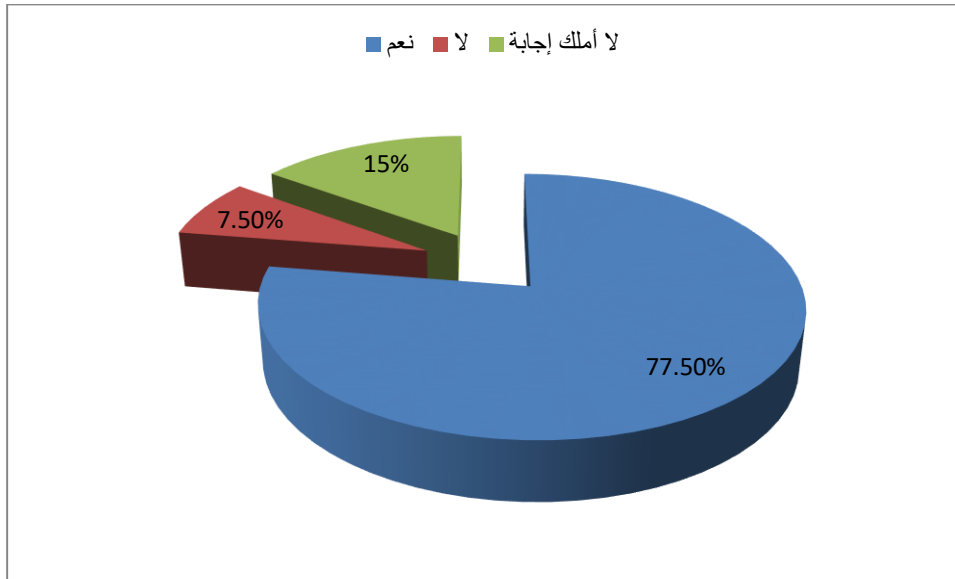
• سرعة أداء عمال المؤسسة لوظائفهم بعد التكوين

جدول 11: توزيع العمال حسب آراءهم حول سرعة أداءهم للوظيفة بعد التكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
77.5	31	نعم
7.5	03	لا
15	06	لا أملك إجابة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرغ الاستمارة

الشكل 15 : التوزيع النسبي للعمال آراءهم حول تحسن أداءهم بعد للتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأفراد من العينة المستجوبة بنسبة 77.5% التي تمثل 31 فرد أجابوا أنّ بعد التكوين أصبحوا يقومون ووظائفهم أسرع من قبل. ومنه نستنتج أن للتكوين دور في تحسين أداء الأنشطة والوظائف.

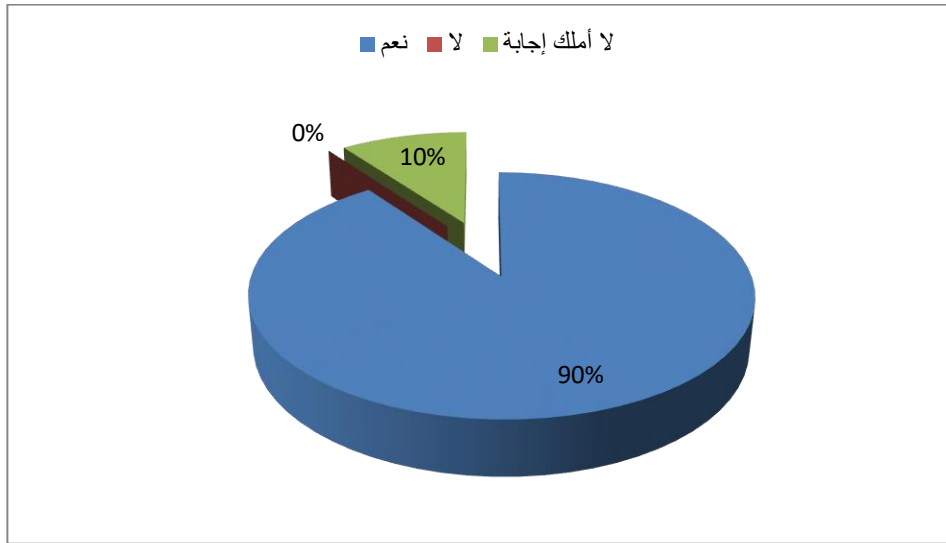
• تحسّن الكفاءة بعد بالتكوين

جدول 12: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسن كفاءتهم بعد التكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
90	36	نعم
00	00	لا
10	04	لا أملك إجابة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفريغ الاستمارة

الشكل 16 : التوزيع النسبي حسب رأيهم حول تحسّن كفاءتهم بعد التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% كأعلى نسبة من العينة المستجوبة التي

تمثّل 36 فرد أجابوا بأنّ مستوى الأداء تحسّن بعد التكوين.

ومنه نستنتج أنّ معظم عمال المؤسسة يرون أن مستوى كفاءتهم تحسّن بعد

التكوين وهذا يوضّح الدور البارز للتكوين على العمال.

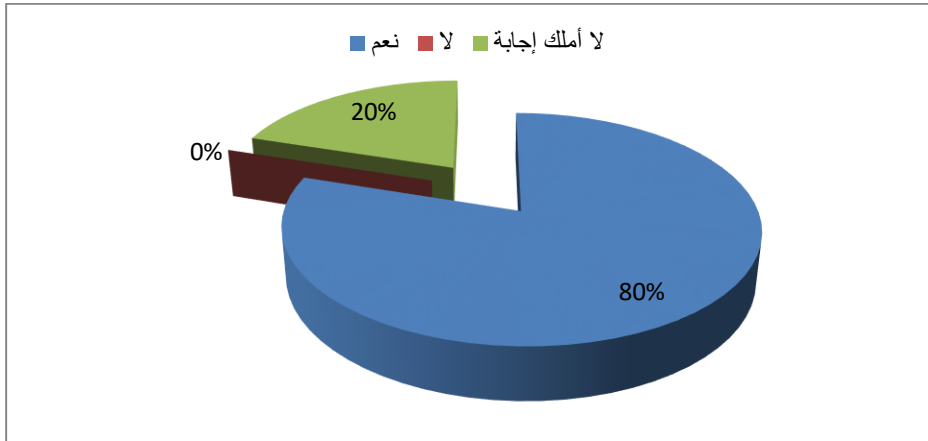
• تحسّن مستوى أداء المؤسسة بعد بالتكوين

جدول 13: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحسّن مستوى أداء المؤسسة بعد التكوين

النسبة %	التكرار	الإجابات
80	32	نعم
00	00	لا
20	08	لا أملك إجابة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفرّغ الاستمارة

الشكل 17 : التوزيع النسبي للعمال حسب آراءهم حول تحسّن مستوى أداء المؤسسة بعد التكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% كأعلى نسبة من العينة المستجوبة التي تمثّل 32 فرد أجابوا أنّ مستوى أداء المؤسسة تحسّن بعد تلقّيهم التكوين.

ومنه نستنتج أن التكوين الذي تلقّاه عمال المؤسسة أدى إلى تحسّن ملحوظ على مستوى أداء المؤسسة مما يبرز هذا الدور الفعال للتكوين الفعال للتكوين في أداء المؤسسة ككلّ.

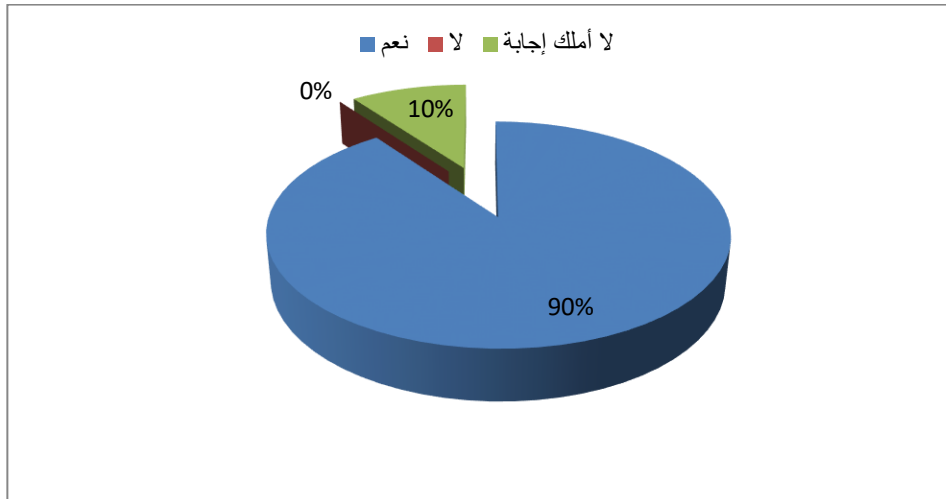
• التكوين يخدم اهداف المؤسسة

جدول 14: توزيع العمال حسب آراءهم حول تحقيق التكوين لأهداف المؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابات
90	36	نعم
00	00	لا
10	04	لا أملك إجابة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تفريغ الاستمارة

الشكل 18 : التوزيع النسبي حسب رأيهم حول تحقيق التكوين لأهداف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90% كأعلى نسبة من العينة المستجوبة التي تمثل 32 فرد أجابوا بأنّ التكوين يخدم الأهداف العامة للمؤسسة. ومنه نستنتج أنّ أغلبية عمال المؤسسة يرون أن تكوينهم يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

خلاصة

في هذا الفصل تعرفنا على نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وعلى فرعها بمستغانم، بالإضافة إلى مصالحه ومهامه التي يقوم بها، واعتمدنا في الدراسة الميدانية على وسيلة الإستبيان الذي شمل عنية تتكون من 40 فرد ومن خلال إسترجاع الاستثمارات الموزعة وتحليل وتفسير النتائج بناء على إجاباتهم حول الأسئلة المطروحة، يتضح لنا بأن التكوين له دور في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة من خلال الدورات التكوينية المتزامنة مع تطلعات التكنولوجيا لتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة. فالتكوين المنتظم يمكن الأداء أن يتحسن على مستوى الوظائف والمؤسسة ككل.

خاتمة

خاتمة

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

إن المؤسسة التي تولي اهتماما بالغا لنشاط التكوين تنجح في تحقيق أهدافها باعتمادها على برامج يشرف عليها إطارات ذات كفاءة عالية يتمتعون بالقدرة على نقل المعلومات والمعارف وكذلك الإتصاف بعلاقات إنسانية جيدة مع المتكويين، ثم التأكد من نجاح أو عدم نجاح العملية التكوينية من خلال تقييم أداء المتكويين لإتخاذ قرارات وإجراءات تعمل على تدارك النقائص ومعالجتها.

نتائج الدراسة :

وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج من خلال دراستنا لهذا الموضوع :

- التكوين يساهم في التحسين من قدرات ومهارات الموظفين بمؤسسة إتصالات الجزائر - بمستغانم.
- التكوين عملية تستمر طوال المسار المهني
- البرامج التكوينية فضاء للتعلم وتنمية قدرات الفرد وتحسينها.
- يقلل التكوين من الأخطاء.
- رفع الشعور لدى الموظف بأهمية والقدرة على دعمه والوقوف بجانيه.
- التكوين عبارة على إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة.
- تخصيص مصلحة كاملة للتكوين
- التكوين ملزم وأمر ضروري.

اختبار فرضيات الدراسة :

من خلال هذه الدراسة تم استنتاج العديد من النقاط المتمثلة في :

- التكوين هو مجموعة النشاطات والبرامج التي تهدف إلى رفع من مستوى وخبرات الموظفين من أجل تحسين من مردوديتهم ويعد محرك أساسي لتنمية العنصر البشري، إذ معظم المؤسسات تولي إهتماما كبيرا لعملية التكوين لأنه استثمار حقيقي وهذا ما أثبتته الفرضية الأولى.

- الأداء من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحسينها فهو الذي يعود على المؤسسة بنتائج ايجابية فكلما كان الأداء جيد كانت المردودية كبيرة وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية.

- يساهم التكوين في تطوير مهارات العمال ويعمل على اكسابهم لمعارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة.

توصيات الدراسة :

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تطبقها المؤسسة من أجل تنمية وتطوير وظيفة التكوين، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي :

- ضرورة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل وخارج المؤسسة معا بحسب الحاجة إلى ذلك

- ضرورة زيادة وعي المؤسسات بأهمية التكوين.

- زيادة المجال الزمني لفترات التكوين للموظفين مما يساهم في تعميق تحفيز المعارف.

- تحفيز الموظفين المشاركين في التكوين ومنحهم امتيازات إضافية.

- تنويع البرامج التكوينية

آفاق الدراسة :

بعد الانتهاء من التحليل النظري ظهرت العديد من الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها، وأن هذه الدراسة لم تتناول جزءا من أهمية التكوين وتحسين الأداء الوظيفي ومن بين المواضيع التي تعتبر كامتداد لمواصلة الدراسة.

- دور التكوين في تقويم كفاءة العاملين
- دور التكوين في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة
- البرامج التكوينية وعلاقتها بتحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الاسكندرية الجامعية، ط5، 2001.
- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين انتاجية العمل في المؤسسة، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2022.
- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، الجزائر، ط1، دون سنة نشر.
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- محمد عيد السريحي، الإبداع والأداء، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2017.
- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات على المملكة السعودية، دار عالم للكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 1992.

المذكرات

- الطاهر الحدّدي، عبد العزيز الدباغي، دور التكوين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام، ولاية غرداية، مذكرة نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2022-2023.
- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- محمد كربوسة، خالد بلبوسين، التكوين كوسيلة لتحسين أداء العاملين، مذكرة تخرّج لنيل شهادة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2004.

المجلات:

- خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 02- 2017

الاستبيان

قسم: علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصّص: تسيير استراتيجي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبيانة البحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم لإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصّص التسيير الاستراتيجي بعنوان: "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم" ونظرا لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرّم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقّة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلم.

وتقبّلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية: 2023 / 2024

• المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس

ذكر

أنثى

- العمر

أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات

أكثر من 05 سنوات

• المحور الثاني: واقع التكوين للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم

- المؤسسة التي تعمل بها تهتم بتكوين عمالها؟

نعم

لا

- خلال عملكم بالمؤسسة هل تلقّيتم التكوين؟

نعم

لا

- إذا كانت إجابتكم بـ "نعم" ماهو عدد المرات التي تلقّيتم فيها التكوين؟

مرة واحدة

مرتين

أكثر من مرة

- كم كانت المدة التي تلقّيتم فيها التكوين؟

من 03 إلى 10 أيام

من 06 أشهر إلى سنة

من سنتين إلى 3 سنوات

- هل تلقّيتم التكوين في مكان العمل أو خارج مكان العمل، خارج العمل؟

في مكان العمل

خارج مكان العمل

خارج الوطن

- متى تلقّيتم التكوين؟

قبل المباشرة في العمل الفعلي في المؤسسة

أثناء العمل

• المحور الثالث: الأسئلة حول دور الكويز في تحسين أداء الموظفين

- هل أداءكم تحسن بعد تلقيكم لدورات التكويز؟

نعم

لا

لا أملك إجابة

- بعد التكويز هل ترون أن أداءكم استغرق وقت قل من قبل؟

نعم

لا

لا أملك إجابة

- هل ترون تحسني كفاءتكم بعد تلقيكم لدورات التكويز؟

نعم

لا

لا أملك إجابة

- هل هناك تحسن ملحوظ على مستوى مؤسستكم بعد تلقيكم التكويز؟

نعم

لا

لا أملك إجابة

- هل ترون أن التكوين يخدم أهداف المؤسسة؟

نعم

لا

لا أملك إجابة

ملخص

تعتبر عملية تكوين العمال من الوظائف الاساسية والإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء العمال أو الموظفين ثم على أدائها العام بحيث يجب التأكد بأن العملية التكوينية قادرة على القيام بالأهداف المرجوة منها على أكمل وجه. كما تسمح للموظفين بالحصول على شروط تمكنهم من الصعود والإرتقاء في السلم الوظيفي من خلال الترقية الوظيفية فهي حافز يطمح له كل موظف يتحصل على تكوين ناجح.

تم من خلال هذه المذكرة دراسة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم. وهذا من خلال تحليل بعض العناصر ومكانة هذا النشاط في المؤسسة حيث كلما كان التكوين كلما كان الأداء جيد وهذا تقييم أداء الموظفين

الكلمات المفتاحية : التكوين، الأداء الوظيفي، العاملين.

Abstract :

The process of training workers is considered one of the basic and strategic functions in human resources management, through which the institution aims to improve the performance of workers or employees and then its overall performance, so that it must be ensured that the training process is able to achieve the desired goals in the best possible way. It also allows employees to obtain conditions that enable them to climb and advance in the career ladder through job promotion, as it is an incentive that every employee who obtains successful training aspires to.

This memorandum studied the role of training in improving the job performance of employees at the Algerian Telecommunications Corporation in Mostaganem. This is through analyzing some elements and the position of this activity in the institution, where the better the training, the better the performance. This is an evaluation of employee performance

Keywords: Training, job performance, employees.