



مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان:

أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

- دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك بمركب (GnL₂Z) بولاية وهران

- أرزيو -

اشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة :

أ.د: سيرات فتحي

بلغالي ليلي

أمام لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ/ أستاذ بن حليلة صحراوي	أستاذة محاضرة	الأستاذ الرئيسي
أ/ أستاذ قدور بن عطية مولود	أستاذة محاضرة	الأستاذ المقرر
أ/ أستاذ سيرات فتحي	أستاذة محاضرة	الأستاذ المشرف

السنة الجامعية: 2024/2023

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة : العلوم الإجتماعية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت

عنوان:

أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

– دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك بمركب (GnL2z) بولاية وهران –
أرزبو–

اشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة :

سيرات فتحي

بلغالي ليلي

أمام لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
	أستاذة محاضرة	الأستاذ الرئيسي
	أستاذة محاضرة	الأستاذ المقرر
	أستاذة محاضرة	الأستاذ المشرف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ
سُجُودًا لِلَّذِي
بَدَأَهُمْ فَقَالَ لَا
يَسْبِقُكَ إِلَّا الْوَجْهُ
الْحَقُّ وَالَّذِي
يَعْلَمُ الْغُيُوبَ
فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْرَاهِيمَ
وَإِسْحَاقَ وَيُوسُفَ
أَلَمْ يَكُنْ مِنْ السَّاجِدِينَ
فَقَالَ يَا آدَمُ اسْكُنْ
أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ
مَعَ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَوْلَادِ
مِنْ حَيْثُ شِئْتُمْ
وَلَا تَقْرَبُوا هَذِهِ
الشَّجَرَةَ فَتَكُونُوا
مِنَ الْكَافِرِينَ
فَلَمَّا نَسُوا مَا كُنُوا
عِندَ الشَّجَرَةِ قَالَ
لِلَّذِينَ ظَلَمُوا
لَا تَتَذَكَّرُونَ
فَلَمَّا دَخَلُوا
الْجَنَّةَ سَاءَ لَكُمُ
الْمَقَرُّ وَالْآسَانُ
فَلَمَّا جَاءَ أَدَمُ
بِالْحَقِيقَةِ إِلَى
رَبِّهِ جَاءَهُ
الْوَيْلُ وَالْهُتُونُ
فَقَالَ يَا آدَمُ
خُذْ مِنْهَا
بِأَيِّ حَيْثُ شِئْتَ
وَلَا تَكُنْ مِنَ
الضَّالِّينَ
فَلَمَّا جَاءَ
سُوءَ الْبَشِيرِ
قَالَ يَا آدَمُ
سُورَةُ الْأَنْعَامِ
الْآيَاتُ ١٤٢-١٥١
مَكِّيَّةٌ
مَكِّيَّةٌ
مَكِّيَّةٌ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105) " (سورة التوبة، الآية 105) الحمد

لله والشكر دائماً وأبداً على كرمه الذي أكرمني به لبلوغ هذا النجاح.

ومن هذا المنبر، أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى والدي الكريمين اللذين كانا حافزاً لي في مسيرتي الدراسية.

كما أن الشكر موصول إلى الأستاذ الفاضل سيرات فتحى الذي قدم لي كل ما بوسعه لإنجاز هذا العمل القيم، وكان لي منبعاً أستمد منه المعرفة والنصائح. وأشكر كذلك أساتذتي الذين كانت لهم لمسة خاصة في هذا العمل.

ولا أنسى دعم مكتبة *C.D.E.S* التي كان لها نصيب في إتمام مذكري.

وأشكر صديقاتي وأخواتي اللواتي رافقني وكانوا لي سنداً ألبأ إليه إذا اشتدت علي الصعاب.

ومن هذا المقام، يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر وبأحر عبارات التي لا تكافئ هذا الشخص الذي طالما اعتبرته من أعز الناس وأقربهم إليّ. تقديرًا لهذا الرجل الذي بلغ درجة الأبوة، يشرفني أن أذكر اسمه المحترم "بوخاتم عدة".

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لما يحبه ويرضاه.
فكان منا السعي ومنه التوفيق، لقوله تعالى:
"يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" (المجادلة، الآية 11).
وعلى هذا النحو، يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع
إلى أعلى ما في الوجود، إلى الداعمين بلا حدود
إلى الذين لا تكافئهم كل الجهود، إلى النور الذي أنار الدروب،
إلى من أحمل اسمهما بكل فخر، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،
إلى من يميلان الحب والحنان، إلى والدي الكريمين أطال الله عمرهما وحفظهما.
إلى كل أفراد أسرتي وسندي في الدنيا، وإلى من كانوا بمثابة العائلة الثانية،
أهدي لكم ثمرة جهدي وفرحة تخرجي.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع التكوين داخل المؤسسات الاقتصادية و الانتاجية كما هدفت كذلك الى استكشاف اثر التكوين في تحسين الأداء العمال بمؤسسة وخاصة بمركب تميع الغاز الطبيعي , GnL₂Z ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية الاستمارة التي تدخل ضمن المنهج الكمي على عينة عشوائية تمثيلية متمثلة في (35) عاملا لمختلف الفئات العاملين في هذا مركب . تحققت الفرضيات الدراسة حسب النتائج التي توصلنا اليها حيث ان التكوين يعد من اهم العوامل لتحسين اداء ومهارات العمال وتحقيق التوازن بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يؤدي هذا الى تنمية الانتاجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التكوين ، الأداء الوظيفي ،المهارات ، الإنتاجية

Study Summary

summary This study aims to shed light on the reality of training within economic and productive institutions. It also aims to explore the impact of training in improving the performance of workers in an institution, especially in the natural gas liquefaction complex GNL2. To achieve the objectives of the study, the questionnaire technique that falls within the quantitative approach was relied upon on a representative random sample. Represented by (35) workers for different categories working in this complex. The study hypotheses were achieved according to the results we obtained, as training is one of the most important factors for.

Keywords: training, job performance, skills, productivity

فهرس المحتويات

مقدمة

الصفحة	فهرس المحتويات
-	- الشكر والتقدير
	- الإهداء
	- الملخص
أ - ب	- مقدمة
الفصل المنهجي للدراسة	
1	- الاشكالية
2	- الفرضيات
2	- أهمية الدراسة
3	- أهداف الدراسة
3	- اسباب اختيار الموضوع
3	- الإطار المفاهيمي للدراسة
5	- الدراسات السابقة
9	- الاطار المنهجي والتقني للدراسة
12	- إجراءات العينة
13	- خلاصة

الفصل النظري للدراسة	
الفصل الأول: أساسيات حول التكوين	
16	- تمهيد
22 - 17	المبحث الأول: ماهية التكوين
17	المطلب الأول: تعاريف حول التكوين
19	المطلب الثاني: أهداف التكوين
20	المطلب الثالث: أهمية التكوين
29 - 22	المبحث الثاني: مبادئ وأنواع التكوين
22	المطلب الأول: مبادئ التكوين
23	المطلب الثاني: أنواع التكوين
26	المطلب الثالث: أساليب وطرق التكوين
37 - 29	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التكوين
29	المطلب الأول: متطلبات التكوين
30	المطلب الثاني: معوقات التكوين
32	المطلب الثالث: المقاربة النظرية الخاصة بموضوع الدراسة
37	خلاصة

الفصل الثاني : ماهية الأداء الوظيفي	
39	– تمهيد
48 – 40	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
40	المطلب الأول : تعريفات حول الأداء الوظيفي
42	المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي
44	المطلب الثالث : أنواعه و أساليبه
54 – 48	المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده
48	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
50	المطلب الثاني : أبعاد الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
61 – 55	المبحث الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
55	المطلب الأول: تعريفات حول تقييم الأداء الوظيفي
56	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء الوظيفي
58	المطلب الثالث: طرق قياس تقييم الأداء الوظيفي وتقييمه
62	خلاصة
الفصل الميداني للدراسة	
64	– تمهيد

مقدمة

67 - 64	- المبحث الأول : نبذة حول مؤسسة سوناطراك
64	- المطلب الأول : تعريف مؤسسة سوناطراك
66	- المطلب الثاني : تعريف مركب GNL_2Z
91 - 68	- المبحث الثاني : عرض نتائج البيانات وتحليلها
68	- المطلب الأول : تفرغ البيانات وتحليلها
89	- المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة
91	- خلاصة
93	- خاتمة
95	- قائمة المراجع
101	- الملاحق

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

لقد شهد العالم تطوراً تكنولوجياً على جميع مستويات المؤسسات الاقتصادية، مما جعل لها الحصول على حصة تنافسية في مختلف المجالات. وبهذا تسعى إلى تبني ما هو جديد وأكثر نفعا لحدوث التغيرات بشكل فعال ومنتظم، ومعالجة المشكلات والمعوقات. ولهذا تضطر المؤسسات للاهتمام بالموارد البشرية كمحور رئيسي في دفع عجلة نموها وتطورها. لذلك يعد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري، باعتباره من أهم عوامل التخطيط والتنظيم لاستراتيجيات التنمية.

وفي هذا السياق، تسعى المؤسسات إلى تسخير الطرق والسبل لتوجيه عمالها للعمل على تحسين أدائهم وتوفير الظروف المناسبة التي تجعلهم ذو مكانة لا يمكن الاستغناء عنها. حتى يتسنى لها الاستفادة منهم، لذلك يجب تكوينهم وتطوير مهاراتهم، إذ يُعتبر التكوين عنصراً جوهرياً في تغيير سلوك العاملين كما يعتبر وسيلة فعالة للانجاز والابتكار للحصول على أداء مؤهل وذو كفاءة لبقاء واستمرارية المؤسسة.

كما حظي موضوع التكوين بأهمية منذ القدم، وازداد الاهتمام به بشكل بالغ في الوقت الحالي نتيجة للتحويلات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية خاصة في تطور المهارات المطلوبة وتقنيات الانتاج. وعليه، يمكننا القول إن التكوين هو النموذج يوضع تحت تصرف المؤسسة في تطوير مواردها البشرية ولا يمكن الاستغناء عنه، لأنه من أهم الأجهزة الإدارية لسد ثغرات المؤسسة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن دور التكوين في رفع مستوى كفاءة العاملين وتنمية المورد البشري. وللاحاطة بهذا الموضوع "أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

للعمال بمركب. GnL2z

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: الفصل المنهجي، الفصل النظري، والفصل الميداني.

الفصل المنهجي للدراسة: خصص ل طرح إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى عرض أهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع. كما تناول الإطار المفاهيمي

للدراسة لتوضيح الموضوع بدقة، وعرض الدراسات السابقة التي اعتبرت بمثابة نقطة انطلاق وفي الأخير تطرق إلى الإطار المنهجي والتقني للدراسة، والإجراءات العينية بما في ذلك نوعها وحجمها، وكذلك مجالات الدراسة (المجال الزمني والمكاني)

الفصل النظري للدراسة: تتضمن فصلين أساسيين:

الفصل الأول: أساسيات حول التكوين، حيث تناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التكوين ، أما المبحث الثاني تناول فيه العناصر التالية: مبادئ وأنواع التكوين وأساليبه وطرقه أما المبحث الثالث فتناول فيه متطلبات ومعوقات التكوين ومقاربة النظريات الخاصة بالموضوع .

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي، تنقسمه الى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول تناولنا فيه العناصر التالية : تعريفات حول الأداء الوظيفي، أهميته، أنواعه وأساليبه و المبحث الثاني تناول محددات الأداء الوظيفي، أبعاده والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي أما المبحث الثالث تناول تعريفات حول تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وطرق قياسه.

الفصل الميداني للدراسة: تضمن هذا الفصل الأخير مبحثين، المبحث الأول تناول العناصر

التالية: تعريف المؤسسة، تعريف المركب تجميع الغاز الطبيعي و المبحث الثاني: تناول العناصر التالية : تفريغ البيانات وتحليلها، عرض نتائج الدراسة، الوصول إلى خاتمة الدراسة و المراجع والملاحق.

الجانب المنهجي

– الاشكالية
– الفرضيات
– أهمية الدراسة
– أهداف الدراسة
– أسباب اختيار الموضوع
– الإطار المفاهيمي للدراسة
– الدراسات السابقة
– الاطار المنهجي والتقني للدراسة
– إجراءات العينة
– الخلاصة

• الإشكالية:

تشهد المجتمعات اليوم العديد من التغيرات والتحويلات التي مست عدة جوانب، خاصة مجال العمل داخل المؤسسات. وتسعى هذه الأخيرة إلى مواجهة المشاكل التي تعرقل العمل لضمان استمراريتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والحصول على أداء مقبول، لأنه يعتبر من بين أهم الموارد البشرية الأساسية للمؤسسة الإنتاجية ومحددًا رئيسيًا لمكائنها وتطورها. كما يعد من بين العناصر التي تسهم في عمليتي التخطيط والتنظيم وكذلك مواجهة التحديات المختلفة، لذا يعتبر المحرك الأول لعجلة التنمية والعنصر الفعال في نموها.

هذا لا يكون إلا عن طريق وضع المنظمات أو المؤسسات خطط استراتيجية مختلفة من أجل اكتساب عملائها لمختلف المهارات والخبرات، وهذا لا يكون إلا عن طريق تكوينهم. فالتكوين سمة المؤسسة ويلعب دورًا في نجاح وتطور المؤسسة، كما يعد عملية منظمة ومستمره تساعد في الحصول على أداء يكون أكثر مهارة وقدرة لأداء العمل بفعالية وبطريقة أحسن. وعليه، فإن التكوين يعتبر الوسيلة الأكثر التزامًا التي يجب على المؤسسات التفكير فيها لتوجيه أداء موظفيها وتعديل اتجاهاتهم والعمل على تحسين أدائهم.

ومن هنا، يعتبر التكوين من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. بناءً على ذلك، يمكننا طرح التساؤل التالي:

مامدى تأثير عملية التكوين على الأداء الوظيفي والانتاجي داخل المؤسسة الاقتصادية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل أسئلة فرعية:

1. ما هي طبيعة التكوين الذي يخضع له العمال؟ وما هي الفئات التي تستفيد؟ وكيف تستفيد؟
2. هل لهذا التكوين أثر مختلف فئات العمال؟ وهل يعتبر حافزًا في تنمية الأداء الوظيفي والانتاجي للمؤسسة؟

• الفرضيات

تعتبر الفرضيات من أهم الخطوات المنهجية لدراسة ظاهرة ما. وتعرف على أنها عبارة تخمينية بشأن العلاقة بين متغيرين أو أكثر، والفرضيات عبارة عن جمل تحريرية ترتبط بشكل عام أو خاص بالمتغيرات والمتغيرات الأخرى.

وتم صياغة الفرضيات كالتالي:¹

1. إن طبيعة التكوين التي يخضع لها العمال مرتبطة ارتباطاً عضويًا ووثيقًا بصنف العمال المستهدفين. فغالبًا ما يكون التكوين طويل المدى، موجهًا إلى الإطارات والإطارات السامية، بينما فئة العمال اليدويين غير المتخصصين (العاديين) فيمسهم التكوين قصير المدى، في المؤسسات الإنتاجية.
2. إن للتكوين أثر على مختلف فئات العمال وغالبًا ما يكون هذا التكوين حافزًا في تنمية الأداء الوظيفي والانتاجي للمؤسسة .

• أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في هذا الموضوع باعتبار التكوين أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات وخاصة في مجال علم الاجتماع التنظيمي والعمل.
- حيث تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة عن أهمية التكوين باعتباره وظيفة أساسية في المؤسسة.
- كذلك، نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تبيان أثر التكوين داخل المؤسسة في تحسين أداء الموظفين واكتسابهم مهارات في العمل باعتباره أحد العناصر الأساسية في العملية الإنتاجية.
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العمال.
- المساهمة في تحديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه واتجاهاته.

¹-محمد عبد العال النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

• أهداف الدراسة:

- أي بحث علمي في أي مجال كان فلا بد أن يكون له هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث إلى بلوغها، وارتأينا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف التي من بينها ما يلي:
- محاولة معرفة واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية.
- تبيان دور وأثر التكوين في تحسين أداء عمال المؤسسة.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء العمال.
- التعرف على العوائق والمشاكل التي تقف حاجزاً أمام تطبيق عملية التكوين بنجاح.

• أسباب اختيار الموضوع:

- السبب الرئيسي هو أن هذا الموضوع يندرج ضمن تخصصنا العلمي وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل، ويعد من بين مواضيع هذا التخصص.
- محاولة معرفة وفهم كيفية تكوين الموظفين في المؤسسات الإنتاجية.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع ومعرفة أهميته وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال وتعديل اتجاهاتهم وسلوكاتهم.
- يعد التكوين من بين المواضيع التي يمكن دراستها ميدانياً ونظرياً.

• الإطار المفاهيمي للدراسة:

- تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم المراحل الأساسية التي يعتمد عليها أي بحث، فهي تلك المفاهيم التي يتناولها الباحث في دراسته والتي من شأنها إزالة الغموض والالتباس.

1- التكوين (Formation):

- هذه العملية العقلية التي تنظمها إدارة المؤسسة لتقديم خبرات نظرية وعملية جديدة للعاملين، عن طريق استخدام الخبراء في المؤسسة أو إرسالهم إلى مؤسسات أخرى مختصة، وذلك بغرض تدعيم المشروع من الناحية النوعية، وتكون مدة التكوين حسب طبيعته ونوع الأهداف.

الفصل المنهجي

أو يكون التكوين عملية يقوم بها التنظيم لتغيير الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد، وتأهيلهم ورفع كفاءة الموارد البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات النظرية والعملية ومختلف المهارات التي تجعلهم قادرين على أداء مهامهم بالفعالية المطلوبة.

2- الأداء (Performance):

هو مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناءً على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام وقدرة التنظيم والأفراد وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية.

تعريف آخر: ¹

وهو درجة اكتمال إنجاز المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وهو اتمام وادراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة. ¹ ويُعرف أيضًا هو المستوى الذي يستطيع أن يصل إليه العامل لإنجاز مهامه لإرضاء نفسه أو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يخضع لتقييم الأداء الذي يُقدم به المشرفون بغية التحصل على إحدى أنواع الحوافز كالترقي مثلاً. ²

المؤسسة: Enterprise

المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليًا، وهدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزيع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تُعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج للاقتصاد الصناعي التجاري أو الخدمات. ³

1

¹ - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان مطبوعات الجمعية الصحية المركزية بن

عكنون، الجزائر، دس، ص ص 45 - 10

² - حمادي عامر، رعاش كمال، بناس الحسين، "علاقة التكوين بدافعية الإنجاز عند أطر الشبيبة والرياضة نحو مزاولة الأنشطة

الرياضية"، مجلة عملية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 25 ديسمبر 2019، ص 294.

³ - اسماعيل عرباحي، "اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم لديناميكية الهياكل"، موقع للنشر، الجزائر، ط2، 2013، ص 15.

الفعالية: Efficacité

إنها الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار.

كما يُعرفها فريق آخر من الباحثين ومن بينهم kchn, Katz وفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والمساهمة في رفع كفاءة المنظمة ككل، كما تعتبر فعالية مؤشراً للقدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.¹

الكفاءة: Efficacité

تعرف على أنها الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية و ذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل².

• الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة إحدى المصادر الأساسية التي يلجأ إليها الباحث، وهي واحدة من الخطوات الضرورية في إنجاز مذكرات التخرج، ولهذه الدراسات أهمية كبيرة في تدعيم البحوث حيث توفر للباحث إمكانية استخدام تلك الدراسات لتدعيم الجانب النظري في البحث.

ووفقاً لموضوع البحث، فإن مجالات البحث والدراسات التي قمنا بالاطلاع عليها اشتملت على التكوين من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، ونحن في دراستنا حاولنا الوقوف على بعض الدراسات وهي كالآتي:

الدراسة الأولى:

¹ - عبد الحميد برحومة، "الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2008، ص 56.

² مصطفى يوسف كافي، "الإدارة الرشيقة والجدارات القيادية"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الدار الجزائرية، ط1، 2022، ص 255-.

الفصل المنهجي

دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة التخرج لنيل شهادة المصير في علم الاستماع تخصص تنظيم وعمل جامعة ثمانية ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، سنة 2018-2019 من إعداد الطالبة بن شعبان سميرة.

التساؤل الرئيسي: هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية؟

الأسئلة الفرعية:

- هل ساهم التكوين في تحسين من القدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية؟
- هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية

الفرضيات:

يساهم التكوين في التحسين من قدرات ومهارات العاملين بمديرية التربية

- يساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

- للمكون دورا في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية.

المنهج المستخدم: استخدمت المنهج الوصفي في هذه الدراسة واستخدمت أداة الاستبيان

نتائج الدراسة:

بعد عرضي وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية وتأكد صحة هذه الأخيرة، يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية الرئيسية والمتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية لولاية قالمة. وبعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية، يمكن الإجابة بالإيجاب على تساؤلات واشكالية الدراسة، وذلك من خلال النتائج التالية:

1. أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بمديرية التربية.

الفصل المنهجي

2. أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتجويدهم بالأساليب الجديدة وتنمية مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التكوين أحد أفضل أنواع الاستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.
 - انخفاض في عدد الأفراد المستفيدين من العملية التكوينية بمديرية التربية.
 - اعتماد مديرية التربية على التكوين الخارجي.
 - يؤدي تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
 - للتكوين دور في تحسين العملية التكوينية وبالتالي تحسين أداء العاملين.
- تقييم الدراسة الأولى: "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"

ساعدتنا هذه الدراسة في الجانب النظري للتكوين، كما أفادتنا هذه الدراسة بعناوين خاصة بموضوع التكوين. وثم من خلالها تكوين فكرة أولية حول موضوع الدراسة ومعرفة أهميته، باعتبارها كذلك أنها تتشابه مع دراستنا في العديد من النقاط حيث أنها كذلك أفادتنا في تحديد أسئلة الاستبيان إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث كانت هذه الدراسة ميدانية في مديرية التربية لولاية قلمة، أما دراستنا الحالية أجريت بمؤسسة سونطراك بمركب ()

GnL2Z أرزيو في ولاية وهران.

الدراسة الثانية:

"التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة عباس الغروس خنشلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، سنة 2013-2014، من إعداد الطالب بوقطف محمود.

التساؤل الرئيسي: كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

الفصل المنهجي

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات والسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- الفرضيات الرئيسية:**

يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء موظفي المؤسسة الجامعية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين للموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية.

المنهج المستخدم:

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واعتمدت على أدوات جمع البيانات مثل الملاحظة، المقابلة، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

النتائج:

- التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف في المؤسسة الجامعية.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف في المؤسسة الجامعية.
- يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

● تقييم الدراسة الثانية: "التكوين أثناء الخدمة"

الفصل المنهجي

تكمن العلاقة بين هذه الدراسة والدراسات الحالية أن كلاهما يدرس موضوع التكوين. كما أفادتنا هذه الدراسة بعناوين المراجع الخاصة حول الأداء الوظيفي. واعتمدنا عليها في تحديد بعض العناصر المتعلقة بالأداء كما كان لها دور كبير في مساعدتنا في تساؤلات الدراسة الحالية من خلال اشكالية دراستها ، كما وقد اختلفت في المجال الزماني والمكاني للدراسة ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة وكذلك اختلفت عن الدراسة الحالية في كيفية اختيار العينة.

• الإطار المنهجي والتقني للدراسة:

لكي تكون الدراسة علمية، يجب أن تستند إلى مناهج علمية، وقد تعددت المناهج تبعًا لتعدد المواضيع، حيث يتحدد نوع المنهج وفقًا لنوع الدراسة أو الظاهرة المراد دراستها.

• تعريف المناهج:

تُعرف المناهج على أنها الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بالكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها. ينبغي التمييز في العلوم الاجتماعية والإنسانية بين الإجراءات التي تهدف إلى قياس الظواهر وتلك التي تسمح بأخذ معطيات كيفية لا يمكن قياسها أو عدّها، وتلك التي تجمع بين الاثنين. وتُعرف هذه الإجراءات بالمناهج الكمية والمناهج الكيفية والأخرى بالمناهج المختلطة.¹

• المنهج الكيفي (النوعي)

مصطلح شامل يحتوي على طرق مختلفة للبحث، منها البحوث الإثنوغرافية ودراسة الحالة وبحوث الملاحظة بالمشاركة. تصل هذه البحوث إلى النتائج بطرق غير إحصائية أو كمية. في المنهج الكيفي، يستند الباحث على البعد الذاتي للخبرة الإنسانية، التي تكون دائمة التغيير وفقًا لمعطيات الزمن والمكان. كما يهدف إلى فهم الظاهرة موضوع الدراسة وحصص معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها من خلال الملاحظة بالمشاركة والمقابلة.²

¹ -خلفي حفيظة، البحوث المختلطة واستخدام المقاربتين الكمية والكيفية في الدراسات الاجتماعية، مجلة المعيار العدد 05، جامعة عمار فليحي، الأغواط، 2022، ص 113-114.

² -سيدي عابد عبد القادر، دقة (مصدقية) نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة الشعبية بين المنهج الكمي والكيفي، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، جامعة وهران، مارس 2018، ص 239.

• المنهج الكمي

هو البحث الذي يعني جمع البيانات من خلال استخدام أدوات قياس كمية، يجري تطويرها بحيث تتوفر فيها الصدق والثبات. ويتم تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي، ومن ثم معالجة البيانات الكمية باستخدام أساليب إحصائية تقود في النهاية الى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة. ويمكن القول أنه البحث الذي يهدف الى اثبات نظرية ما أو التحقق من فرضياتها ولأجل تعميم النتائج على مجتمع معين كما يتم قياس المتغيرات وتقدير أثر بعض المتغيرات على الأخرى.¹

وعلى هذا الأساس، ارتأينا المنهج المنهج الكمي في هذه الدراسة لأننا بصدد قياس ظاهرة الدراسة والحصول على معطيات كمية، وكذلك باعتباره الأنسب مع موضوعنا وميدان بحثنا هذا.

• أدوات جمع البيانات

يحتاج أي باحث خلال رحلة بحثه إلى مجموعة من الوسائل والتقنيات التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة. لذلك، استخدمنا في دراستنا هذه تقنية جمع المعطيات (الاستبانة)، والتي تتماشى مع طبيعة موضوعنا.

• تقنية الاستبيان (الاستمارة)

الاستبانة هي وسيلة يحاول بها الباحث الوصول إلى نتائج بحثه وليست غاية في حد ذاتها، فكلما كان اختيار هذه الوسيلة مناسباً لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه، كانت نتائج البحث متممة بالموضوعية والدقة إذا احُسن استخدامها بشكل علمي ومنطقي. وتُعرف أيضاً بأنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الاستقصائية تتطلب الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث وفقاً لأغراض البحث.

• أنواع الاستبانة

¹ - سليمة ذياب، دراسة سوسولوجية تحليلية للمنهج في البحث الاجتماعي، مجلة المجتمع الرياضي، العدد 1، جامعة الوادي الجزائر، يناير 2022، ص 194.

الفصل المنهجي

- هناك أنواع مختلفة من الاستبانة بحسب طبيعة الأسئلة والإجابات، ومنها:
- الاستبانة المغلقة: وهي التي تكون أسئلتها محددة الإجابات باختيارين أو أكثر، حيث يُطلب من المستجيب أو المبحوث الإجابة الصحيحة من بين مجموعة من الإجابات.

الاستبيان المفتوح، وتكون أسئلته غير محددة الإجابات ويترك للمستجيب حرية التعبير عن آرائهم مع المرونة في توضيح وجهة نظرهم حول سؤال بطريقة وأسلوبهم الخاص، الذي يعتقدون أنه مناسب. يستخدم هذا النوع من الأسئلة عندما لا يكون لدى الباحث معلومات كافية عن الموضوع المبحوث وتحتاج إلى معلومات مفصلة حول المشكلة المراد بحثها.¹

ومن المحددات الواضحة للاستبيان:

- احتمالية عدم إعادة نسب عالية من الاستبيانات الموزعة أحياناً، مما يؤدي إلى عدم كفاية البيانات المجمعة للدراسة، وأيضاً تفسير المستجيب الخاطئ لبعض أسئلة الاستبانة أو عدم جدية في الإجابات. ومن هنا، قررنا في دراستنا الحالية استخدام الاستبيان المغلق لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة، لأنه يُسهّل الإجابات للمستجيبين ولا يحتاج إلى تفكير وجهد كبير. حيث اعتمدنا على الاستمارة الموزعة وحددنا عدد الأسئلة بـ 17 سؤالاً، وضمن الاستبيان ثلاثة محاور:

- المحور الأول يتضمن مجموعة من الأسئلة حول البيانات الشخصية من (01 الى 05).
- المحور الثاني يتضمن مجموعة من الأسئلة حول الفرضية الأولى "طبيعة التكوين التي يخضع لها العمال" من (01 الى 06).
- المحور الثالث يتضمن مجموعة من الأسئلة تخص الفرضية الثانية "أثر التكوين على الأداء الوظيفي" من (01 الى 05).

• اجراءات العينة:

¹ - حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء، عمان، ط2، 2014، ص 149 150.

• مجتمع البحث:

إن مجتمع البحث يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وهو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. وبالتالي، مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته هم عمال إداريين لمختلف الفئات بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك بمركب GnL2z بوهرا ن ارزيو، والذي يبلغ عددهم حوالي 60 عاملاً.

• العينة البحثية:

يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي، وهي جزء من المجتمع يتم اختياره وفقاً لقواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر المستطاع للمجتمع الدراسة.¹

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة جزئية في مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتمييزها على كامل المجتمع الدراسة الأصلي"² ومنه بما أننا نحاول في دراستنا هذه محاولة معرفة وكشف أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بمركب GnL2z بمؤسسة سوناطراك، ونظراً لطبيعة الموضوع وخصوصية مجتمع البحث، فإن العينة المختارة لهذه الدراسة هي العينة العشوائية التمثيلية لمختلف الفئات العمالية، بما في ذلك العمال البسطاء والإطارات والإطارات السامية. وعليه، فقد شملت عينة بحثنا 35 مبحوثاً.

• مجالات الدراسة:

• المجال المكاني:

¹ - محمد عبد العالي النعيمي، عبد الجبار توفيق البياتي، غازي جمال خليفه، طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع،

2015، ص 78

² - محمد سرحاني علي محمود، مناهج البحث العلمي، ط3، 2019، ص 160.

الفصل المنهجي

ويقصد بهذا النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، حيث تمت دراستنا الحالية في مركب GnL2 بمؤسسة سوناطراك بولاية وهران _ أرزيو_.

• المجال الزمني:

وهو المجال الزمني الذي استغرقته إجراءات الدراسة بمؤسسة سوناطراك بولاية وهران، حيث تم تقسيم الزمن وفقاً للمراحل التالية:

المرحلة الأولى: كانت مرحلة استطلاعية بدأت في تاريخ 07 أفريل 2024 م

وقمت الموافقة على إجراءات الميدان للدراسة في هذه المؤسسة خلال هذه المرحلة.

المرحلة الثانية: حيث تم توزيع الاستبيانات على المبحوثين وذلك في تاريخ 15 أفريل 2024م.

المرحلة الثالثة: والتي تم فيها استرجاع الاستبيانات من المبحوثين، وذلك في تاريخ 07 ماي 2024.

الفصل النظري

للدراسة

الفصل الأول:

أساسيات حول التكوين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: تعاريف حول التكوين

المطلب الثاني: أهداف التكوين

المطلب الثالث: أهمية التكوين

المبحث الثاني: مبادئ وأنواع التكوين

المطلب الأول: مبادئ التكوين

المطلب الثاني: أنواع التكوين

المطلب الثالث: أساليب وطرق التكوين

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التكوين

المطلب الأول: متطلبات التكوين

المطلب الثاني: معوقات التكوين

المطلب الثالث: المقاربة النظرية الخاصة بموضوع الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يُعدُّ التكوين في المؤسسات من أهم المقومات الأساسية في التنمية البشرية، حيث يساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات وتحسين أدائهم. لذا تكوين العاملين يعتبر من الوسائل التي تسعى إليها أي مؤسسة إلى تحقيقها، ومنه فالتكوين يكتسب أهمية بارزة في تحقيق الأهداف لأي مؤسسة.

لقد قسّمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. في المبحث الأول، تناولنا ماهية التكوين، في المبحث الثاني، تناولنا مبادئ التكوين، أنواعه، أساليبه وطرقه. أما في المبحث الثالث، فتطرقتنا إلى متطلبات ومعوقات التكوين وكذلك المقاربة النظرية خاصة بموضوع الدراسة .

1_المبحث الأول: ماهية التكوين

أ_ المطلب الأول: تعاريف حول التكوين

مفهوم التكوين في المنظمات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل:

يلقى التكوين اهتمامًا متزايدًا في المنظمة كوسيلة أفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها. إذا أصبح التكوين يشكل في المنظمة أحد المؤشرات الإيجابية لدينا في هيكلتها.¹ كذلك يمثل التكوين مجموعة من الوظائف المخططة مسبقًا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، والتصرفات التي تمكنهم من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها. وهو عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة²

التعريف اللغوي للتكوين:

تكوّن، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة، والشكل³

التعريف الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين مايلي:

تعريف عقيلي:

على أنه "عملية مخططة يقوم باستخدام أساليب وأدوات لتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم، وذلك لرفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها". يتضح من هذا التعريف أن التكوين نشاط مخطط تقوم به المؤسسات بهدف تحسين المهارات والقدرات لدى أفرادها، وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل.

¹ - الحبيب بليه بن محمود، "وظيفة في إدارة الموارد البشرية"، عمومية في الجزائر، دار الراية والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص106

² - بن يمينة سعيد، "الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عبدون، الجزائر، 2015، ص102.

³ - بن شعبان سميرة، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، قلمة، 2018-2019، ص6.

يتضح من هذا التعريف أن التكوين نشاط مخطط تقوم به المؤسسات بهدف تحسين المهارات والقدرات لدى أفراد منظمة وبالتالي رفع مستوى كفاءتهم وكفاءة المؤسسة التي يعملون بها .

تعريف النجم الفراوي

على أنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكسابهم الخبرة المنظمة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة التي تتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطئه الإدارة مراعية فيه حاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال". نستنتج من خلال هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة تهدف إلى تغيير سلوك العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وجعل العاملين يؤدون وظائفهم بكفاءة من أجل السير الحسن للمؤسسة سواء حالياً أو مستقبلاً.

تعريف آخر

يعرف **M Mumgrre** (1983) التكوين على أنه "سيرورة التعليم التي تمكن الفرد من تحصيل المعارف الضرورية لإشباع حاجاته وحاجات المؤسسة التي ينشط فيها، **(R. Legender** 1993, p. 62)¹

تعريف إجرائي للتكوين :

ان عملية التكوين تعتبر المصدر و العامل الأساسي الذي يساهم في تنمية قدرات العاملين و اكتساب العامل المعارف و الاتجاهات الجديدة لأداء المهام الموكلة اليه ومنه فالتكوين يعد النشاطات التي تساعد في تحقيق أهداف العمال والمؤسسة مما يؤدي إلى تطور المؤسسة و تقدمها .

ب_المطلب الثاني: أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي :

¹ . بوعبد الله حس، أغاني نبيلة، "مقارنة منظومية التكوينية"، منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر. (2010).

_ الأهداف الإدارية:

1. تخفيف العبء على المشرفين: يحتاج المشرف إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنةً بغير المدربين. كما لا يحتاج هؤلاء العاملون المكونون إلى ملاحظة دائمة.
2. تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال. أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مثيرة.
3. مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات.
4. تسهيل عملية الاتصال: سواء كان الاتصال من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس.

_ الأهداف الفنية:

1. تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات، لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى يساعده على تقليل الأخطاء.
2. تخفيض حوادث العمل: أغلب الحوادث تكون بسبب عدم كفاءة الأفراد. فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادثة نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات¹
3. التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقل استخداماً للمواد بالكميات والكيفية المطلوبتين.

● **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:**

- 1_زيادة الكفاءة الإنتاجية: تعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التكوين وهو ارتفاع الانتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاءة الانتاجية.
- 2_ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف، يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة، فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.

¹ - سعيد بن مينة، "تنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، 2015، ص (99-101).

3_ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة: بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم، تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف، بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

4_ رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي.¹

كما يحدد محمد الصربي أهم أهداف التكوين فيما يلي:

1. اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.**.

2. تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد.**.

3. زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم: وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد

2.

ج- المطلب الثالث: أهمية التكوين

فانها تتجلى في المستويات الثلاثة التالية:

1_ أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة:

-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

-يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

-يساهم في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

-يساعد في خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المنظمة.

2_ أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة:

تظهر أهمية التكوين بالنسبة للعاملين من خلال أنه:

__يساعد على تطوير وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

1 - مرجع سابق، المرجع نفسه، ص ص 101-102.

2 - بن شعبان سميرة، مرجع سابق ذكره، ص 28.

- يساهم في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تحسين أدائهم.
- يسمح بتقليل نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير.
- يسمح بتخفيض حوادث العمل لدى العاملين.
- يؤدي إلى تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارات لدى العاملين.
- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- يكتسب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية¹

أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في المنظمة مهما كانت مستوياتهم، وتبرز من خلال ما يلي:

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ومما سبق، يتضح أن للتكوين أهمية تعود على الأفراد العاملين، المنظمة، والعلاقات الإنسانية، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة أساسية ومهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية². كما أن للتكوين أهمية كبيرة إذا ما وضع في الإطار الصحيح بالنسبة للمؤسسة والأفراد، وكذلك على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة على حد سواء.

أهمية التكوين على مستوى المؤسسة:

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو البحث عن الأرباح في الحالات الملائمة.

¹ _ الحبيب بليه بن محمود، مرجع سابق، ص 122-123

² _ مرجع نفسه، ص 124

- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
 - يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
 - يساعد مزيداً من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
 - يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
 - يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل.
- أهمية التكوين على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة:**
- تحسين الاتصال بين المجموعات.
 - يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين.
 - ينمي التلاحم بين المجموعات كما يشكل مناخاً جيداً من أجل التأمين والتنسيق.¹

¹ - محمد الصالح جدي، "دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية"، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 01، 2022/01/31، ص 133.

2_ المبحث الثاني : مبادئ وأنواع التكوين

المطلب الأول: مبادئ التكوين

تتمثل مبادئ التكوين فيما يلي:

-خلق دافع لدى المتكون: كلما كان الدافع قويًا، ساعد ذلك على سرعة التعليم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.

-متابعة تقدم المتكون: ليس كثرة المعلومات هي التي تحدد اكتساب المهارة، بل الفهم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها. قد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها. وهذه مهمة المتكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية لمحتويات برامج التكوين.

-ربط التكوين ببرامج للتقييم: بعد تعلم المهارات من خلال التكوين.

-عملية التكوين: لاكتساب المهارة والمعرفة، يجب مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، من خلال توفير الأدوات والوسائل التكوينية، وجعل المتكون يدرك المغزى منها.

-ارتباط التكوين بالتكنولوجيا الحديثة: يجب ربط سياسة التكوين بالتكنولوجيا والأساليب العلمية الحديثة التي تتوافق مع طبيعة المؤسسات وظروف البيئة المحيطة بها، مما يحقق في النهاية تقدمًا للمؤسسة. تعتبر المؤسسة نظامًا جزئيًا يتأثر بالنظام الكلي للمجتمع ومختلف التطورات التي تحدث فيه. لذا، يجب عند إعداد مخطط التكوين مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة حتى تستطيع مواكبة التحولات والمستجدات الخارجية¹.

ب_ المطلب الثاني: أنواع التكوين

برامج التكوين تختلف من حيث الأسلوب والطريقة والهدف. فالبرنامج التكويني يكون وفقًا للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية، وعدد المتكونين، وزمان ومكان التكوين،

¹ -عثمان فكار، قنذري دورية، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، جامعة البليدة 2، ص 193.

والإمكانيات المتوفرة، وحجم المؤسسة ومجال عملها. سنقوم هنا بتصنيف أنواع التكوين وفقاً للأسس والمعايير التالية:

التكوين من حيث المكان:

هو أكثر أنواع التكوين شيوعاً واستثماراً في الواقع العملي، وينقسم إلى نوعين:

1_ التكوين الداخلي (داخل المؤسسة)

- هي البرامج التي يتم عقدها داخل المراكز التكوينية للمؤسسة حيث يكون المكون موظفاً من داخل المؤسسة ويعمل لديها.

- يتميز التكوين الداخلي بميزة أساسية هي أن التكوين يتم تحت تغطية الإدارة ورقابتها، ومن ثم تصبح عملية التكوين جزءاً مكماً للخطة تنمية الإدارة.

- فوائد هذا البرنامج تشمل ملاءمته للاحتياجات التكوينية الفعلية لموظفي المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، عندما تتبنى المؤسسة هذه البرامج فإنها تمتلك المرونة والحرية الكاملة في تحديد وقت التكوين بما يتلاءم مع حاجة العمال والمؤسسة.

2_ التكوين الخارجي (خارج المؤسسة)

- يكون المكون في هذا النوع عادة من خارج المؤسسة، ويتضمن التكوين إرسال المؤسسة عمالها إلى مراكز التكوين المتخصصة كالجوامع والمعاهد التكوينية الخاصة، وإلى شركات استشارية متخصصة في مجال التكوين.

- من مميزات هذا التكوين هو إتاحة الفرصة للمتكونين للالتقاء بعمال من جهات عمل مختلفة، وينتج عن هذا التكوين آفاق أرحب لتبادل الخبرات والأفكار والتجارب واكتساب المهارات.¹

¹ -أعمر آمال، قويدري نجوى يمينة، "دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020، ص 40-41.

ان مراكز التكوين خارج المؤسسة تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل قد لا تتوفر داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه المراكز هو ضمان جودة محتوى البرامج التكوينية من خلال المكون الفعال والمتخصص.

التكوين من حيث الزمان:

هو يشمل هذا النوع من التكوين نوعين:

1_التكوين قبل التحاق بالعمل:

يهدف إلى إعداد العمال عمليًا وسلوكيًا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيتم تكليفهم بها عند التحاقهم بوظائفهم. كما يساعدهم على التعرف على حدود احتياجات وبيئة العمل وقوانين ولوائح الوظيفة. وذلك لضمان إحاطة العامل بعمله وانتظامه في العمل. يشمل هذا النوع من التكوين:

- التكوين التمهيدي (التوجيهي):

تزويد العامل الجديد بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة وتوجيهه في الأمور الهامة كالأهداف والأنظمة والقوانين واللوائح.

_ التكوين على العمل:

يتعلق بتعليم العامل الجديد على العمل الفعلي، حيث يتلقى التوجيه من زملائه في العمل أو رؤسائه، ويتم ذلك في الموقع نفسه الذي يعمل به الموظف.

2_ التكوين بعد التحاق بالعمل:

يشمل هذا النوع من التكوين مراحل متكاملة تتضمن:

- مرحلة الإخبار: حيث يقوم المسؤول بتعريف العامل الجديد بوظيفته وواجباته والموضوعات المتعلقة بها.

- مرحلة المشاهدة:

وتعتبر المشاهدة أو الملاحظة من الأدوات الفعّالة في التكوين، حيث يمكن للعامل الجديد أن يتعرف بشكل قريب على طرق العمل وأساليب التنفيذ.

** - مرحلة الإشراف العملي**:

حيث يقوم العامل الجديد بمباشرة العمل الفعلي، ويقتصر دور المسؤول على المراقبة والإرشاد للطريقة الصحيحة في العمل.

التكوين بعد الالتحاق بالعمل (أثناء العمل) لا يقف عند التكوين قبل الالتحاق بالعمل، أي العمال الجدد أو عند الوظائف التي تتطلب الإلمام بقدر كبير من المعلومات قبل مباشرتها، بل الواقع أن التكوين في معظم المؤسسات يستهدف العمال الحاليين. يعتبر هذا النوع من التكوين أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المؤسسة لأسباب عدة، منها تجديد الوظائف وإجراءات وطرق العمل باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة ومطورة، وإحاطة العمال وتزويدهم بالمعلومات حسب التغيرات الواقعة في العمل¹

ج_المطلب الثالث: أساليب وطرق التكوين

1. أساليب التكوين:

الأساليب هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التكويني إلى المتدربين بصورة تترك الأثر المطلوب. هناك عدد وافر من الأساليب التدريبية، منها ما هو تقليدي وما هو حديث.

أولاً: الأساليب التكوينية التقليدية:

__ المحاضرة: تتسم المحاضرة بطابع نظري حيث يتم فيها تقديم المعلومات بشكل غزير، وقد تناسب الفئة المتعلمة التي لديها قدرة على الاستيعاب.

__ دراسة الحالة: يركز هذا الأسلوب على مشكلة واقعية في بيئة العمل، ويهدف إلى تنمية المهارات في تحليل هذه المشكلة واتخاذ القرار المناسب، مما يشجع على الابتكار.

¹ -مرجع نفسه، ص 42-43.

__ **المؤتمرات:** تستخدم لطرح مشكلة معينة، ويتم تحديد جدول الأعمال مسبقاً، وتشمل جلسات مختلفة منها المحاضرات. يظل هذا الأسلوب شائعاً لأهميته في إثراء الأفكار وتبادل الخبرات.

__ **الحقائب التكوينية:** طريقة للتعليم الذاتي، تتضمن مجموعة من الخبرات التدريبية المصممة والمعدة بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة. تستخدم كوسيلة للتكوين من قبل المتدربين، حيث توفر لهم حدًا أدنى من التوجيه والإرشاد من قبل المدرب أو المشرف على البرامج التكوينية. تتمثل هذه الحقائب في مواد تعليمية على شكل مطبوعات أو تقنيات سمعية، وتعتبر وسيلة فعالة في تعميق التعلم وتطوير المهارات لدى المتكويين¹

ثانياً: الأساليب الحديثة:

-التكوين بالحاسوب.

-التكوين باستخدام الإنترنت.

-التكوين باستخدام الشبكة.

-التكوين عبر الإنترنت.

ما تجدر الإشارة إلى أنه يتوجب على المدرب المتميز اختيار الأسلوب التكويني المناسب الذي يساعده على تحقيق أهدافه، مع مراعاة المستوى الإداري للمتدربين وعددهم ومكان التكوين ومدته والامكانيات المتوفرة وميزانية البرنامج التكويني.

2. طرق التكوين:

يمكن إبراز طرق التكوين حسب الموقع:

-طرق التكوين في مكان العمل:

أ_التكوين عن طريق الرئيس المباشر:

تلقي هذه الطريقة عبء التكوين على عاتق الرئيس المباشر باعتباره مسؤول على رفع الكفاءة الانتاجية في الوحدة التي يشرف عليها . ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسه علاقة تكوينية. وبموجب هذه

¹ - محمد عبد الصالح جدي، المرجع سابق ذكره، ص ص 133-134 .

الطريقة يتم تكوين الفرد في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي و تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذي يوجهونه ويصححون له أخطائه. تتيح هذه الطريقة للموظف تعلم العمل من خلال أدائه الفعلي للعمل.

ب_التكوين طريق عامل القديم:

لا تختلف هذا الطريقة في التكوين عن الطريقة السابقة، فقد يتولى التكوين أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ومعرفة فنية كبيرة، بالإضافة إلى قدرتهم كمعلمين يقدمون المعرفة للمتكونين من خلال الوصف والايضاح والشرح والتطبيق واكتساب الخبرة.

ج_تكوين تحت توجيه وملاحظة المشرف:

يحدد المشرف دورًا إيجابيًا ومنظمًا في تكوين مرؤوسيه على أداء أعمالهم، ويساهم في هذا التكوين من خلال التوجيه المنظم والملاحظة المستمرة.

- طرق التكوين خارج العمل:

أ_أسلوب المحاضرة:

فهو يعتبر عملية تعلم وإخبار، أو بمعنى آخر عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يكون هذا الحديث نقاش وحوار ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضرة نفسه وعلى قدرته على تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على المستمعين .

ب_أسلوب الندوات والمؤتمرات:

يعتمد هذا الأسلوب على تجزئة موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، ويعطى للمشاركين وقتًا كافيًا للاعداد والتحضير من أجل مناقشة موجهة لموضوعات محددة تحت قيادة أحد الأفراد تختاره المجموعة أو عن طريق مناقشة جماعية.¹

¹ - عثمان فكار، مرجع سبق ذكره، ص، 196 197.

ج_ طريقة التمثيل والأدوار:

يقوم مسؤول التكوين بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المسؤول مثالا علمياً على أن يقوموا هم بتنفيذه. وهذه الطريقة ماهي الا محاولة لتقليد الواقع يرتكز هذا النوع في حالات مثل التكوين على البيع والتشويق والتكوين على إدارة المقابلات الشخصية.

_طريقة التطبيقات العملية: بموجب هذه العملية يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين، موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات. تصلح هذه الطريقة خاصة في الأعمال اليدوية الحرفية.

_طريقة مناقشة الحالات:

الحالة هي وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل مذكرة لفكرة معينة أو قضية، ويطلب من المدرب حل هذه القضية وإعطاء الحلول لها بعد تحديد المشكل المطروح. يساعد هذا الأسلوب المدرب على اكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة.

_طريقة التكوين الفردي أو الجماعي:

ونعني بالتكوين الفردي تكوين كل فرد على حدا ويتم هذا عن طريق التكوين أثناء العمل، أما التكوين الجماعي فيقصد به تكوين أكثر من فرد واحد قد يكون في مراكز التكوين داخل المؤسسة أو خارجها لمراكز متخصصة¹.

¹ - المرجع نفسه، ص ص ، 198، 199.

3_المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التكوين

أ_المطلب الأول: متطلبات التكوين

هناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لتحقيق التكوين الفعال، ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات فيما يلي:

_الاعتبار المالي:

لكي تحقق المنظمة أهدافها المرجوة من التكوين، يجب على المنظمة تخصيص اهتمام كبير للجانب المالي وتخصيص ميزانية للتكوين لتغطية جميع التكاليف الناجمة عن هذا الأخير، مثل تكاليف النقل وأجور المكونين والمشرفين والمنح والعلاوات وغيرها من المصاريف المتعلقة بسير العملية التكوينية.

_ الاختبار الزمني:

يعتبر الزمن عاملاً مهماً في العملية التكوينية، سواء بالنسبة للمكون أو المتكون على حد سواء، فالتكوين مضبوط بعامل الوقت أو الزمن، وهو محدد المدة فقد يكون طويل أو قصير المدى، وذلك حسب الاحتياجات المستهدفة والمادة التكوينية، وكذلك اعطاء القدر الكافي للمكون لا يصلح المادة التكوينية وتلقي وفهم المادة وتطبيقها على أرض الواقع فالتكوين الذي يستغرق سنوات ليس كالتكوين الذي يستغرق أسابيع وأيام.

_ اختيار مكان التكوين: يلعب المكان المناسب دوراً كبيراً في نجاح عملية التكوين، وعليه يجب توفير الجو الملائم وتهيئة مكان التكوين بكل الوسائل الضرورية، مثل القاعات ووسائل التكوين السمعية والبصرية، وتوفير سبل الراحة للمكون والمتكون على حد سواء، مما يساهم في اعطاء نظرة أكثر شمولية ومصداقية لعملية التكوين وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة¹.

_الاختيار السليم للمكونين أو المشرفين:

لا يمكن تنفيذ عملية التكوين دون وجود مكون أو مدرب أو مشرف على هذه العملية، وعليه، فنجاح العملية التكوينية يتوقف على براعة وكفاءة المدرب أو المشرف وقدرته على الإقناع. يجب أن

¹ -بوخوفة، يحيى، "التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية لدى فئة شبه الطبي"، شهادة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2014-2015، ص 43، 42.

يكون المكون قادرًا على أداء المهمة الموكلة إليه وأن يكون قد حصل على المعلومات والمهارات التي ينقلها للآخرين. مسؤولية المكون أو المدرب تتضمن التوجيه والإرشاد وتصحيح أخطاء المتكون ومتابعته أول بأول طيلة تنفيذ العملية التكوينية.

ـ اختيار المتكونين:

يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط محددة مسبقًا. يجب أن تراعي في اختيار المترشحين للتكوين الأفراد الذين لديهم دراية واسعة بمحيط العمل والقدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين والرغبة في المساعدة. يمكن اختيار عدد المترشحين في حدود الامكانيات المتاحة لذلك الاختيار لن يكون عشوائيًا وإنما يكون عن طريق دراسة كل المؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة في ميدان العمل¹.

بـ المطلب الثاني: معوقات التكوين

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات والمؤسسات للتكوين باعتباره الوسيلة المناسبة لتنمية ورفع كفاءة العاملين، إلا أنه قد تتخلل عملية التكوين مجموعة من المعوقات والمشكلات. أين تتحمل المنظمة الجانب الأكبر من هذه المعوقات، والجزء الآخر يتحمله المتكون أو المشرف والمتكون على حد سواء، والتي تؤدي في الغالب إلى فشل أو انحراف عملية التكوين عن مسارها في تحقيق الأهداف المرجوة. يمكن اجمال هذه المشكلات والمعوقات فيما يلي:

ـ على مستوى المنظمة:

ـ غياب استراتيجية واضحة للتكوين محددة الأبعاد والمقاصد و ضعف القناعة بأهمية ودور التكوين، أين نجد بعض متخذي القرار ممن يملك السلطة في تنشيط برامج التكوين ويعتبرون أن التكوين عبء تتحمله الإدارة.

ـ ضعف ميزانية التكوين، وهي محصلة لضعف القناعة بأهمية ودور التكوين، واعتباره تكلفة زائدة، مما يؤدي إلى تخصيص ميزانية ضعيفة والتقصيف والحد من المعروضات.

¹ - المرجع نفسه، ص 43.

__ تكوين الأشخاص غير المناسبين: في العادة تكون عملية التكوين للمنصب المراد وتنمية القدرات لتسييره أو تنظيمه ، الا أنه في الغالب يوجه بعض الأفراد غير المناسبين في دورات تكوينية لتولي تسير هذا المنصب دون مراعاة الاحتياجات الحقيقية لهذا المنصب أو المؤهلات المكتسبة للموظف المترشح للدورة.

__ عدم وجود حوافز لتشجيع التكوين أو التدريب، وغياب استراتيجية واضحة لمكافحة المتفوقين الأوائل في الدورات التكوينية رغم وجود وسائل التقييم، وعدم إعطاء الفرصة للمتكونين لإظهار مهاراتهم وابتكاراتهم في العمل¹.

__ بالنسبة للمكون أو المشرف:

__ عدم الكفاءة التربوية، حيث نجد بعض المدربين لا تتوفر لديهم الكفاءة اللازمة التي تؤهلهم لإيصال وتلقين المهارات للمتكونين.

__ عدم كفاية البرنامج التدريبي أو التكويني واعتماد أساليب تكوين، وهذا يعتبر نتيجة حتمية لعدم الكفاءة التربوية للمشرف أو المدرب، مما يجعله يخفق في اختيار الأسلوب الأمثل الذي يسهم في تفعيل عملية التكوين وبالتالي يخفق في إنجاز البرنامج التكويني.

__ عدم وجود فهم معمق ودراية واسعة لبعض المفاهيم وجهد المكون لسبل الحصول عليها وتوضيحها للمتكون.

__ بالنسبة للمتكون أو المتدرب:

__ صعوبة الفهم للمعلومات والمفردات المعقدة وعدم قدرة المكون على إيصال المعلومات والمفاهيم اللازمة لافتقاده للكفاءة التربوية.

__ شعور المتكون بالقلق لاعتقاده أنه لا يستطيع تطبيق ما تعلمه في بيئة العمل، مثل الإتيان على سبيل المثال.

__ عدم قدرة المتكون على إظهار ما تعلمه خشية التعرض إلى مواقف محرجة.

¹ -مرجع نفسه، ص 43-44.

صعوبة الاتصال والتواصل بين المدرب أو المكون، خاصة إذا كان لا يتوفر على الكفاءة¹.

ج_المطلب الثالث: المقاربة النظرية لموضوع الدراسة

تظهر النظرية السوسولوجية في قدرة الباحث على اختيار النظريات الملائمة لبحثنا هذا، وتمثل الأساس لدى الباحثين في ميدان علم الاجتماع. تعطي هذه النظريات معنى للبيانات المستمدة من الميدان وتدعم البحث العلمي في نفس الوقت. وعليه، سوف نحاول استعراض أهم النظريات من أجل تكوين فكرة شاملة عن هذا الموضوع.

النظرية البنائية الوظيفية:

تستند البنائية الوظيفية إلى مفهومي البناء function والوظيفة structure في تفكيكها لبنية المجتمع والوظائف التي تقوم بها. يتم ذلك في تحليلها للظواهر الاجتماعية وترابط الوظائف الناتجة عن ذلك. يشير المفهوم الأول، وهو البناء، إلى الجزء أو العنصر الذي يتكون منه أي نظام أو وحدة أو بناء اجتماعي. أما الوظيفة، فتعني الدور والإسهام الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي. وفقاً لرواد هذه النظرية، فإن الظاهرة الاجتماعية التي تظهر في وسطها ولها وظيفة اجتماعية مرتبطة بدورها بوظائف الظواهر الأخرى الناتجة عن بقية الأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي. فانه يستحيل فصل الوظائف عن البنى أو العكس. فالمجتمع هو بناء ووظيفة، وأن هناك تكامل بين الجانب البنوي للمجتمع والجانب الوظيفي، إذ أن البناء يكمل الوظيفة والوظيفة تكمل البناء. تنظر البنائية الوظيفية إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق مواجهتها إذا ما أراد البقاء. وطالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للغايات، فقد أولت البنائية الوظيفية أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي وعلاقة المؤسسة بالبيئة.

¹ - مرجع نفسه، ص 44 .

في هذا الإطار، ركزت النظرية على حشد الموارد التنظيمية ورفع كفاءة الأفراد العاملين من خلال عمليات التنشئة والتكوين، وذلك للمحافظة على توازن واستقرار النسق. ان عملية التكوين والتأهيل تُعتبر مصدراً أساسياً لضمان السير الحسن للمؤسسة، فمن خلال إعداد الأفراد وسن السياسات التكوينية المناسبة يمكن الوصول إلى الغايات المحددة. على هذا الأساس يصبح التكوين احدى المتطلبات الوظيفية المصاحبة للتكامل، يمكن من خلال هذه العملية التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسة بمختلف أصنافها وأهدافها. يسعى أنصار اتجاه النسق الاجتماعي إلى تحقيق ذلك، وقد حاولوا الإجابة عن سؤالين أساسيين:

1. كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه؟

2. كيف يضمن النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

دراسة العلاقات التبادلية بين أربعة متغيرات أساسية: (التكنولوجيا، عواطف المشاركين، الشكل التنظيمي). إلا أنهم أعاروا أهمية خاصة لمسألة إعداد المشاركين في التنظيم. هذا الإعداد يتطلب تكويناً مستمراً، ومن ثم يمكن القول بأن البنائية الوظيفية نظرت إلى هذا المتغير كعنصر بنائي في التنظيم يحقق التناغم والتوازن¹.

_ النظرية الماركسية:

ركزت الماركسية على دراسة الصراع والقوة والتغيير، وأولت أهمية كبيرة للجانب الاقتصادي وللقضية الاغتراب والاستغلال. إذا ما أمعنا النظر في المحاولات النظرية التي قدمت في هذا الإطار، لوجدنا تناول مسألة إعداد العمال وتوعيتهم للمشاركة بفاعلية وإدراك لتحسين وضعهم المستغل. إن عملية التكوين المتواصلة هي أحد الشروط الأساسية لضبط استمرار الصراع والتغيير. إلى جانب ذلك، يؤكد أنصار هذا المدخل على الوظيفة المزدوجة للتكوين؛ فهي من ناحية تحقق التوازن، ومن ناحية أخرى تزكي الصراع حول المكانات والهيمنة.

1. قويلج منير، سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، دراسة ميدانية بمراكز التكوين المهني والتمهين بلعيد قالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، 2013. 2014، ص 40.

وبناءً على ما تقدم، يبدو جلياً أن أغلب التصورات النظرية ركزت على دراسة العلاقات الوظيفية المتبادلة بين التكوين المهني والبناء الاجتماعي، كما اهتمت بمسؤولية تسيير وإدارة نظام التكوين المهني. في بعض الدول، تقع هذه المسؤولية على عاتق مؤسسات متخصصة، في حين تقع في البعض الآخر تحت رعاية هيئات سياسية.

ومهما يكن الاختلاف بين هذه الرؤى، فإنها تؤكد فعالية النظام الثنائي للتكوين. هذا راجع إلى أن الشاب يكتسب تدريباً تطبيقياً وعملياً قبل أن يندمج في الحياة العملية. فالحافز، إذا ما اعتبر سواءً أكان للمتكون أو بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، هو أن التكوين المهني يقدم تدريباً ومستوى تأهيل أعلى مما لو اتبع المتكون نظاماً آخر للتكوين.

بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، تكون الاستثمارات أكثر فعالية ومردودية لأنها تستحوذ على يد عاملة سبق لها أن تكونت في ميدان العمل. وبدون شك، هذه هي العوامل التي أعطت للاقتصاد فعاليته وازدهاره، وهذا راجع إلى أن المتكونين يكتسبون خبرات تطبيقية وتدريبية قبل الدخول إلى الحياة العملية والمهنية¹.

_ النظرية العلمية:

أدت النظرية الاجتماعية دوراً كبيراً في علم الاجتماع بتفسيرها للظواهر الاجتماعية ومحاولة تحليلها واعطاء أبعاد اجتماعية واقتصادية والأفكار التي بنيت عليها وهناك بعض النظريات التي برزت في هذا المجال وحاولت تفسير التكوين المهني كظاهرة. وتعد النظرية العلمية إحدى النظريات التي تناولت الموضوع بفهم جديد وقراءة قدمها "هيوز Hughes" مفهوم المهن وشكلها وتغيرها. اتخذت هذه النظرية منحى في الدراسات الاجتماعية التي أصبحت تولي أهمية كبيرة للمتغيرات التالية:

- تشخيص واقع البناء المهني ابتداءً من عملية التكوين وانتهاءً بتحديد الموقع ضمن البناء التنظيمي للمؤسسة.

¹ المرجع نفسه، 41.

- تبيان الجوانب الإيجابية ومحاولة علاج الجوانب غير السوية في ظاهرة المهن من خلال عملية المتابعة والتأهيل.

- مواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة التنظيمية.

- دراسة المهن وفق تسلسلها الهرمي.

- تفسير المهنة كظاهرة اجتماعية سواء من الناحية البنائية أو الوظيفية.

إلى جانب هذا، تركز **النظرية العلمية**، بقيادة تايلر **tyler**، على عملية المهن ودراسة الوقت والحركة

واستخدام الحوافز الاقتصادية. غير أن القضية المحورية التي تعكس آثارها في هذا السياق تتعلق

بأطروحة هذه النظرية حول مسألة التكوين والتأهيل كشرطين أساسيين لتحقيق المخطط التنظيمي

للمؤسسة. إذا كانت هذه النظرية تسعى أيضاً إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع

كفاءة العمل والإنتاج، فإن عملية التكوين الداخلي تعتبر جزءاً من هذه العملية، وعليه، فإن اهتمام

النظرية العلمية بتحديد نظام العمل وماهي أنسب الطرق لأدائه يتمحور حول تحسين الكفاءة

التنظيمية من خلال التدريب والتأهيل المستمر للعمال. بتحديد نظم العمل والطرق الأنسب لأدائه،

والنظر المؤسسة كمنسق مغلق لا يستبعد مسألة التكوين المهني. تعبير "النسق المغلق" يدل على اعتبار

هذا التكوين كمتطلب أساسي وكمعطى أولي لا يمكن الاستغناء عنه مطلقاً. هذا ما تؤكد أحده

المبادئ الأساسية للإدارة العلمية، والقائلة بأن الوظائف الأساسية للإدارة العلمية هي توفير عنصر

الرشد والمنطق في تحديد العلاقات بين أجزاء المؤسسة المختلفة.

ركزت الإدارة العلمية على الجانب الفني للعمل، وكانت الفكرة الأساسية هي أنه يمكن تحقيق زيادة

الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني، وتحليل العمل إلى جزئياته،

ودراسة كل جزئية على حدة لتحديد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها. يشمل ذلك

تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخدمات والآلات وتحرك العامل لأداء واجبه، فقد

اهتمت هذه النظرية بدراسة الوقت والحركة¹. كما يجب أن تصاحب الانتاجية تعلم مستمر مثل

تعليم العالم الطريقة الجديدة للقيام بها وذلك ما فعله تايلر **Tyler**

_نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على دراسة السلوك الإنساني وتأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمال في سلوكهم، خاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية. بناءً على ذلك، ينظر رواد هذه المدرسة إلى التكوين المهني كجزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية للعامل. فكلما حسناً وضعه المهني وأتيحت له فرصة التكوين، زادت وتيرة الولاء التنظيمي والدافعية، مما يزيد من الإنتاجية ويحقق ذاتية العمل.

والجدير بالذكر في هذا السياق أن العديد من الدارسين من مدرسة العلاقات الإنسانية يهملون هذا الجانب ويركزون فقط على طبيعة العلاقات الاجتماعية، متناسين أهمية بعد التكوين وتأثيره على تدرج العامل المهني. يتناول هؤلاء الباحثون تأثير خلق أجواء إنسانية وبيئية اجتماعية تساعد على أداء العمل. بناءً على ذلك، يمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية في النقاط التالية:

1. ترتبط العلاقة الجيدة بمناخ العمل السائد، الذي يتطلب توفير مسارات الترقى أمام الأفراد، وهذه المسارات ترتبط بمسألة التكوين وإعداد الأفراد.
2. تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الأحيان على أساس مهني.
3. تندرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد، الذي يعكس شبكة العلاقات الاجتماعية الأفقية والعمودية.
4. يساهم التكوين المهني في تحقيق الاتساق والتوازن في التنظيم.
5. يدرس هذا الاتجاه تأثير العواطف على النشاطات والدور الذي تلعبه هذه العواطف في تحقيق التوازن الضروري للمؤسسة، بالإضافة إلى اهتمامه بدرجة فتح قنوات الحراك والترقي المرتبطة بسياسة إعداد وتكوين المستخدمين¹.

¹ المرجع نفسه، ص 37. 38

الفصل الأول: أساسيات حول التكوين

نستخلص مما سبق أن هذه النظريات، على الرغم من اختلاف توجهاتها وأهدافها، تتناسب مع طبيعة موضوعنا وتفسر أن عملية التكوين تعتبر نشاطاً أساسياً ورئيسياً لاكتساب المهارات وتحسين مستوى العامل ورفع إنتاجية المؤسسة. كما أن هذه النظريات حاولت إعطاء نظرة أساسية تساعد في فهم عملية التكوين والإنتاج بصفة عامة.

¹ - بلقاسم سلاطية، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر: دراسة حالة الصناعات الميكانيكية بقسنطينة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، 1995-1996، ص 98-99.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص أن التكوين يعد من أهم الوظائف الأساسية التي تضعها المنظمات لتزويد الفرد بالمهارات وتطوير قدرات العاملين وتحقيق فرص التقدم ، كما أن للتكوين أهمية في تحقيق انتاجية أفضل . وذلك لا يكون الا من خلال وجود عمال متكونين جدا ، حيث أنه لا يقتصر على الموظفين الجدد فقط بل القدامى كذلك .

وفي هذا السياق فان التكوين الجيد يساهم في تحسين أدائهم وتحديد معرفتهم.

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

-المطلب الأول : تعريفات حول الأداء الوظيفي

-المطلب الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

-المطلب الثالث : أنواعه و أساليبه

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

-المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

-المطلب الثاني : أبعاد الأداء الوظيفي

-المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الأول: تعريفات حول تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

-المطلب الثالث: طرق قياس تقييم الأداء الوظيفي وتقييمه

خلاصة

تمهيد:

يُعتبر الأداء الوظيفي عاملاً ضرورياً في أي مؤسسة أو منظمة، نظراً لأهميته الكبيرة في تحسين كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة. يُعد الأداء الوظيفي أساسياً لتطوير العمل وتعزيز الإبداع، ولهذا السبب تُعطى له أهمية كبيرة وتُقيّم بانتظام لرفع مستواه وتحسينه. في هذا الفصل، سنتناول مفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، وأنواعه وأساليبه، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر فيه، وسنناقش أيضاً مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، وأهميته، والطرق المستخدمة في قياسه.

1_المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أ_المطلب الأول: تعريفات حول الأداء الوظيفي:

_ المعنى اللغوي:

_أدى الشيء: قام به وقضاه.

_أدى إليه شيء: أوصله.

_أداء: مصدر أدى ، يُستخدم في التجويد والالتقاء لإعطاء الأصوات حقها من الضغط والنبوة والوضوح. ومن شروط نجاح الممثل حسن الأداء.¹

_المعنى الاصطلاحي:

يمكن تعريفه على أنه "درجة تحقيق وتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة". ويشمل هذا المفهوم أيضًا "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وكذلك الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية."²

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي، ومنها:

1. يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".
2. ويعرفه أحمد زكي على أنه "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة، ويعززه الإدارة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".
3. يعرف أيضًا على أنه "الأنشطة التي يقوم بها الفرد وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها أو تقديم نعم لها من حيث الاستخدام والإشراف، والتي تساعد المنظمة على تحقيق الفعالية والكفاءة".

¹ - سيفي، نسرين. "اتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة سوناطراك نموذجًا". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 01، أبريل 2023، ص 154.

² - بوعطيط، جلال الدين. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009، ص 72

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

كما يعرف أيضاً بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها بمعنى النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة"¹.

في حين يعرف على أنه: القدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام والارتفاع بمستوى المنظمة.

ومن خلال هذه التعاريف، يمكننا القول إن الأداء هو المهام والأنشطة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

_التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

القدرة على تنفيذ المهام المختلفة بكفاءة وفعالية لتلبية احتياجات العامل والمؤسسة و زيادة الإنتاجية لذا فالأداء الوظيفي أصبح يشكل عنصر فعال في تحقيق نجاح العام للمؤسسة.

¹ -حمّاش على، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسي والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 19، 2، أوت 2022، ص 96.

ب_المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة، ويعتبر مفهوماً جوهرياً وهاماً، ويمكن تحديد أهميته في النقاط التالية:

الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات؛ لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الأنشطة ويسهم في عملية تطوير الذات واكتساب العاملين أساليب جديدة تمكنهم من التميز وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة الإنجاز.¹

- بالنسبة للأفراد العاملين (المستوى الفردي):

يعد الأداء مقياس القدرة للفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل.

يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

يظهر من خلال هذه النقاط أن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته سيمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به من ناحية اقتصادية واجتماعية.

- بالنسبة للمؤسسة (المستوى الجزئي):

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وانطلاقاً من أن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة. فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، وهذا ما يبرز أهميته الكبيرة للأداء الوظيفي في أي مؤسسة. يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

- بالنسبة للدولة (المستوى الكلي):

¹ -البشري عربي, اداره الاداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة دار الجامد للنشر والتوزيع, الاردن عمان, ط1, 2024, ص

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى مؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة¹

وتتجلى كذلك أهميتها كبيرة في أي منظمة، وهي كالتالي: تتألف هذه العملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها. لا تحتاج إلى عدة أمور معًا لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنها مرتبطة بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) المصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك لقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعملية الإنتاجية، ومنه يتحقق الربح. بالأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب. ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً.

وترتفع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة السمعة، ومرحلة التميز). أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية.

3_المطلب الثالث: أنواع وأساليب الأداء الوظيفي

أ_أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي وفقاً لمعيارين: معيار المصدر ومعيار الشمولية.

_ حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

¹ - العياشي زرزار، بوشمال عبد الغاني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، الناشر الفا للوثائق، عمان، الأردن، ط1، 2020).

أ- الأداء الداخلي:

يُطلق على هذا النوع من الأداء "أداء الوحدة"، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد. فهو ينتج أساسًا من:

- **الأداء البشري:** أداء الأفراد في المؤسسة الذين يُعتبرون مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** فعالية تهيئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة. لا تسبب المؤسسة في حدوثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. يظهر هذا النوع بصفة خاصة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة مثل ارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.

. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي:

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

ب- الأداء الجزئي:

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة.¹

¹ - طاكوبا مختار، حساني حورية، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2021-2022، ص 22-23.

ب_ أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك عدة أساليب لتحسين الأداء، منها:

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء فقد يتم تحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختبار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري. وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية أو يكون التحسين بإعادة التنظيم أو إعادة هيكلة التنظيم. كما يجري تحسين الأداء بتطوير التقنيات للوصول بأداء المؤسسة إلى أحسن المستويات.

1. تحسين أداء الموظف:

يعتبر الموظف من أصعب العوامل في التغيير من بين عناصر الأداء. ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

- التركيز على نواحي القوة:

أي اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء. فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف بالعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبنيها وعدم قتلها.

- التركيز على المرغوب:

توفير الانسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يقوموا بالأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن. هذا لا يعني أن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

- ربط الأهداف الشخصية:

يجب أن ترتبط جهودات الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته الشخصية. إن هذه العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف لتحقيق المرغوب.

- تحسين الوظيفة:

تعتبر محتويات الوظيفة أمراً مهماً في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق مستوى الأداء مهارات الموظف أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة له، فسيسهم ذلك في تدني مستوى الأداء. وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة على النحو التالي:

أ- تحديد متطلبات الوظيفة وضرورتها:

ينبغي التركيز على تحديد الضروريات الوظيفية ومدى مناسبتها للموظف والعمل على تقسيم المهام بشكل مناسب.

ب- تحديد المهام الملائمة:

العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء الوظيفة. هناك بعض الموظفين يقومون بمهام لا يمتلكون المهارات والصلاحيات اللازمة لأدائها، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات بناءً على مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من أداء مهمته على أكمل وجه.

ج- تصميم الوظيفة:

يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها. ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع العديد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط بين الموظف وما هو مطلوب منه القيام به، أما إثراء الوظيفة هو العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقومون بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت وذلك لازالة الملل وزيادة الدافعية لديهم وتحديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

هـ- التكليف بمهام خاصة:

يجب إعطاء الفرص للموظف للمشاركة في لجان ومشاريع خاصة، مما يجدد لديهم الهمم ويحفزهم للعمل بنشاط ودافعية.

و- تحسين المواقف:

إن البيئة أو الموقف يتيحان فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب.

ر- التخطيط لمكان العمل:

إعادة النظر في كيفية تخطيط مكان العمل وذلك لتحسين أسباب العمل والقضاء على الوقت الضائع.

ز- تعديل الجداول:

يمكن تغيير جداول العمل بناءً على مصلحة العمل والمهام التي يجب إنجازها في الوقت المحدد والمناسب.

ن- مراجعة دور المشرف:

إعادة النظر في عملية الإشراف والتأكد من عدم المغالاة في ذلك. يجب تحقيق التناسق بين أسلوب الإشراف ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، وتحديد مدى تفويض السلطة للمرؤوسين. لزيادة الكفاءة الإنتاجية، لا بد من توجيه العامل وتكوينه مهنيًا ونفسيًا، بحيث يؤدي ذلك إلى قيام العامل بدوره بشكل فعال مع انسجام عوامل الإنتاج الأخرى (الفنية، الاقتصادية، الإدارية، والتنظيمية) ومن ثم تحقيق زيادة في الإنتاج تعود بالفائدة على العمال وأصحاب الأعمال والمجتمع.¹

¹ -ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، جامعة دمشق، كلية التربية، ص 74-76.

2_المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي وأبعاده

أ_المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

"الأداء الفردي"، المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى تتسنى إدارة الأفراد بكفاءة، يجب أولاً فهم العوامل والمحددات التي من شأنها أن يسلكها الفرد عند أدائه مهامه الوظيفية. وتتجلى محددات الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

1. الدافعية: تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك وقوة الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة واندفاع الذاتي والفوري لأداء المهام.

2. القدرة: تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له والقدرة على استغلال الاتصال لتحسين النتائج واكتساب أكبر قدر من المعلومات.

3. الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى القدرة التي تهتم فيها المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بحدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والاستماع إلى شكاوهم بجدية مطلقة. بمعنى آخر، خدمة التنظيمية تعكس في مدى اهتمام التنظيم بالأفراد العاملين".

وتتجلى كذلك محددات أخرى للأداء الوظيفي منها:

أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني ذلك أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ومن ذلك نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

1. الجهد المبذول من طرف الفرد.

2. القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.¹

¹ -علي سردوك، يونس زيانبة، المفهوم المكونات وإدارتها الرقمية في إطار المسؤولية الاجتماعية، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، 2023، ص 55.

"وتتجلى كذلك محددات أخرى للأداء الوظيفي منها أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد. هذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

- **ادراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، معنى ذلك أن الأفراد عندما يبذلون جهودًا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولًا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهًا في الطريق صحيح. وبنفس الطريقة، فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم، لكنه كسول ولا يبذل جهدًا كبيرًا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضًا منخفضًا.

ومن خلال كل هذا يمكننا القول: إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها".¹

¹ -بوعطي جلال الدين، مرجع سابق ذكره، ص، 75

ب_المطلب الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي:

"نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة والتي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:

- **الجهد المبذول:** هو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

- **كمية الجهد:** ترتبط بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء¹

- **أنماط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. على سبيل المثال، نمط الأداء يمكن قياس ترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة جسمانياً بالدرجة الأولى. كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم بها الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة²

وهناك من قسم أبعاد الأداء الوظيفي إلى بعدين فقط وهما:

- **أداء المهمة:** ويمكن تعريفه على النحو التالي:

المساهمة في عملية التحول من خلال تحويل المواد الخام وتوزيع المنتجات النهائية أو القيام بوظائف التوظيف والإشراف لرفع كفاءة العامل وفعاليته. عرف Motomidlo أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي والتي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي تحسن كفاءة أداء العمل. كما أنها السلوكيات التي يجب ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي الأساسي للوظيفة.

1 -البشير عربي، مرجع سابق ذكره، ص 34

2 -بوعيط، جلال الدين، مرجع سابق ذكره، ص 78.

- الأداء السياقي: فهو عبارة عن سلوكيات تسهم في زيادة الفعالية التنظيمية وذلك من خلال توفير بيئة جيدة تؤدي فيها مهام العمل. يشمل الأداء السياقي مجموعة من السلوكيات الهامة مثل الاستمرار في بذل الجهود الإضافية لإتمام المهام بنجاح (الالتزام بالوقت) وتقديم مقترحات والالتزام باللوائح التنظيمية ودعم الأهداف التنظيمية ومحاولة تحقيقها.

وأخيراً، يمكن القول إن أداء المهمة يتأثر بشكل رئيسي بمهارات الموظف وقدراته (المعرفية الجسمية) بينما يتأثر الأداء السياقي بشكل رئيسي بشخصية الفرد.¹

ج- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تعتبر معرفة العوامل المؤثرة في الأداء أمراً هاماً بغية التحكم فيه، مما يؤدي إلى العمل على تطوير الجانب الإيجابي فيه ومحاولة التقليل من الجانب السلبي. ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى قسمين رئيسيين كما يلي:

1- العوامل الداخلية:

تنشأ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء عن التفاعل بين العناصر الموجودة داخل المؤسسة، مما يمكن الأخيرة من التحكم فيها وأهمها:

. العوامل التقنية:

- طبيعة الموارد الموجودة داخل المؤسسة، وخاصة تلك التي تُستخدم أثناء إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

- التكنولوجيا المستخدمة: هل هي تكنولوجيا بسيطة أم معقدة؟ وهل هي مواكبة للتطورات الحاصلة أم لا؟

. العوامل البشرية (المتعلقة بالجانب البشري):

- عامل السن والجنس للفرد وقدراته الجسمانية والعقلية التي تؤثر في مدى استعداد الفرد العامل للتعاطي وبذل الجهد.

¹ -البشير عربي, نرجع السابق ذكره, ص 34.

- المستوى التعليمي للفرد العامل بالإضافة إلى مدى اكتسابه للمعلومات والمهارات الجديدة التي تمكنه من تطوير قدراته ومهاراته.

- نظام الحوافز والمكافآت: فعاليته في دفع العاملين نحو الإنجاز، خاصة إذا توفرت هذه الحوافز والمكافآت بكفاءة وعدالة، مما يشعر الفرد العامل بأن الحافز قُدم له تقديرًا لإنجازه.

- العوامل الخارجية:

1. غياب الأهداف المحددة:

- حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خططاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

عدم المشاركة في الإدارة:

عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه. كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والحوافز التي يحصل عليها، كانت عوامل التحفيز أقل تأثيراً على العاملين.

التسيب الإداري: التسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين. قد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.¹

¹ -بيزوش وردة، لوريصي نور الهدى، "التكوين وأثره على الأداء الوظيفي للعمال"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2022-2023، ص 92-95.

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على الأداء الوظيفي، منها:

- نظام المكافآت:

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به. في هذا الإطار، يجب على نظام المكافآت للموظفين أن يركز على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة. حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورًا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناءً على أدائهم.

تتبنى المؤسسة نظامًا متميزًا لتقييم أداء الموظفين لتمييز الموظف المجتهد عن الموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج. كلما كانت عوامل التحفيز مرتبطة بوضوح بنظام المكافآت، كان 2- مشكلات الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين. فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل. يتأثر الرضا الوظيفي بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، وكذلك العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

- العمليات التنظيمية للمؤسسة:

لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط من حيث سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة ولكن أيضًا من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكملها. على سبيل المثال، المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات تعيق ارتفاع مستوى أداء الموظفين وتحد من الابتكار والإبداع في العمل.

- القدرات الفردية:

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

تأخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أدائه وبالتالي تؤثر على مستوى جودة العمل. من القدرات الفردية: القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق، القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت، القدرة على التحليل، بالإضافة إلى الذكاء العاطفي والصحة العامة، والتي تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات ومستوى أداء العمل¹.

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022، ص 16-17). تأثيرها أكبر على العاملين.

3_المبحث الثالث : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

أ_المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الباحثين حول تقييم الأداء الوظيفي، ومنها:

التعريف الأول:

يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقسيم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقاً لخطوات محددة.

التعريف الثاني: تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي، للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً¹.

التعريف الثالث:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها، وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين في أداء الواجبات المطلوبة².

التعريف الرابع:

هو العملية التي تتم من خلالها تقييم أداء الموظفين سواء من حيث طرق العمل والسلوكيات التي يتبعها الموظف في إنجاز عمله حسب المهام الموكلة إليه، وذلك وفق معايير محددة مسبقاً وفي فترة محددة، وذلك لغرض اتخاذ قرارات معينة ذات قيمة بناءً على نتائج التقييم بكل موضوعية ومهنية³.

¹ - معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، copyright All rights reserved، ط 1، 2010، ص 301.

² - أحمد خليلي، إدارة التنظيم غير الرسمي في المنظمات المعاصرة، الناشر ألفا للوثائق، عمان، الأردن، ط 1، 2020، ص 118.

³ - كمال راتب نوفل، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية والحكومية في قطاع غزة"، مذكرة شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 31.

ب_المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

- تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة، المدير، والموظف.
- أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من احتمال تعدد شكاوى الموظفين تجاه المؤسسة.
 - رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن استخدام نتائج العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
 - مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:
- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
 - دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.
- أهمية تقييم الأداء على مستوى الموظفين:
- تجعل الموظف أكثر شعورًا بالمسؤولية، وذلك لزيادة الشعور بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ في الحسبان من قبل المنظمة.
 - دفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص لترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويًا وماديًا.
- بحسب "خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة"، فإن موضوع تقييم أداء العاملين حظي بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة. إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم معطيات العمل والبناء¹

وتتجلى أهمية تقييم الأداء في تحقيق النقاط التالية:

تخطيط الموارد البشرية:

إن فعالية التقييم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق. وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية، بدءاً باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية. نظام تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين.

تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها. يجب أن يعرف هؤلاء الأفراد مستوى تقييمهم الدوري من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويرها بشكل أفضل. أما الأفراد ذوو القدرات والمهارات الضعيفة، سواء على الصعيد المهني أو الإداري، فإن الإدارة تسعى إلى تمكينهم من ممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها. لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يؤدي لتطويرها وتحسينها²

ج_المطلب الثالث: طرق قياس تقييم الأداء الوظيفي

¹ - زبيدة أويحيى، إدارة الموارد البشرية: دروس مدعمة لدراسة حالات، نقطة بوك، باتنة، الجزائر، ط1، أبريل 2023، ص 100-101.

² - زبيدة أويحيى، مرجع سابق ذكره، ص 110 .

تتباين طرق التقييم من منظمة إلى أخرى تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية وفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون. كما أنها تختلف أيضاً في إطار المنظمات المتماثلة، فضلاً عن عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة، والتي يمكن أن تنطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة.¹

أولاً: الطرق التقليدية

طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز).

طريقة الترتيب:

تتلخص هذه الطريقة ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ أداءً. والأساس في هذا الترتيب ليس خصائص معينة أو صفات محددة، ولكن الأداء العام للعمل.

طريقة التوزيع الإجباري:

تؤخذ هذه الطريقة بشكل الترتيب والمقارنة عند التطبيق، بحيث يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرؤوسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة مستوى التقييم. عادةً ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزاناً مختلفة، وذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، ويتم توزيع العاملين بصورة تقريبية.

طريقة القوائم:

تنقسم هذه الطريقة إلى نوعين أساسيين، وهما:

- طريقة موازنة العناصر

¹بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2013-2014، ص 73 -

- طريقة الاختيار الإجباري

وتتمثل هاتان الطريقتان في قيام المقيم بوضع علامة مميزة على عبارات تتعلق بوصف وقائع أو أعمال أو تصرفات محددة، والتي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل..

ثانياً: الطرق الحديثة

طريقة الأحداث الحرجة:

يطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة العلامات المحددة المرجعية. تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله بناءً على قائمة محددة مسبقاً خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

_التقييم على أساس النتائج:

تعتمد هذه الطريقة على اتخاذ النتائج أو ما أنجزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه.

_أسلوب الإدارة بالأهداف:

أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يُطلب من العاملين وضع هذه الأهداف التي تعبر عن معايير الإنجاز لديهم.¹

_ كما أن هناك طرق أخرى وتتمثل في:

_طريقة المقارنة الزوجية (بين موظفين): حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي

الموظفين الآخرين بشكل ثاني وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد

القسم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة

العدد.

¹ -علي عايض حقير القرني، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 71، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2022، ص 175-176

الفصل الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

ـ قوائم المراجعة: تتم قوائم المراجعة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين. تهتم هذه القوائم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة. تحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى إعداد هذه القوائم بنفسه. عند عودة القوائم إلى الإدارة، تتم عملية مطابقتها مع النسب ليتم الوصول في النهاية إلى التقييم النهائي. يطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.¹

¹ - نزار عوني للبيدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، الأردن، عمان، ط1، 2015، ص 22-23.

خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، نستخلص أن الأداء الوظيفي يعد الوسيلة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة أو مؤسسة. يعتبر الأداء الوظيفي مجموعة من الأنشطة والمهارات التي توكل للعامل للقيام بها داخل المؤسسة من أجل تحقيق النجاح العام للمنظمة. وبالتالي، أصبح الأداء الوظيفي للعامل يشكل عنصرًا فعالاً في تنمية الموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها.

كما يعد تقييم الأداء الوظيفي من بين المؤشرات الأساسية التي تساعد في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين إنتاجيتهم وجودة عملهم.

ولهذا الغرض، تم التأكيد في هذا الفصل على أهم الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي، وهي مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته، أنواعه وأساليبه، محدداته، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه. كما تم تسليط الضوء على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته، وطرق قياسه.

الفصل الميداني

تمهيد:

المبحث الأول: نبذة حول المؤسسة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك.

المطلب الثاني: تعريف مركب تجميع الغاز الطبيعي (GnL2Z).

المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها.

المطلب الأول: تفرغ البيانات وتحليلها.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.

الخلاصة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني من أهم الأقسام التي تعتمد عليها البحوث والدراسات الاجتماعية، لأنه يهدف إلى تلخيص كافة البيانات التي تم جمعها. ومن خلال هذا، نتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول يتضمن نبذة حول مؤسسة سوناطراك وتعريف مركز الغاز الطبيعي (GnL2Z). أما المبحث الثاني، فنتطرق فيه إلى تفسير وتحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة.

1_المبحث الأول:نبذة حول المؤسسة

أ_المطلب الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك نهاية عام 1963، تجسيداً لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على ثروات البترول للبلد المستقل (5 يوليو 1962). وهدفت السلطات في إنشاء الشركة لتوجيه ثورة البترول لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي السابق تابعاً لفرنسا، وفي مسعى لإثبات وجودها أطلقت الشركة في عام 1964 مشروع أنبوبتها النفطية الأولى بمسافة 800 كيلومتر تربط بين منطقتي آرزيو (غرب) وحوض الحمراء، وفي نفس الفترة أطلقت الجزائر أول مشاريعها في مجال استكشاف واستغلال الغاز الطبيعي. وتعد مؤسسة سوناطراك هي أول شركة في القارة الأفريقية وتحتل المرتبة 12 بين شركات النفط العالمية، والمصدرة الثانية للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال، والمصدر الثالث للغاز الطبيعي. وتعمل سوناطراك على تربية وتثقيف الطفل كمؤسسة عالمية في مجال أنشطتها في صناعة البترول والغاز. ومن أهم أنشطتها:

أ. النشاط في صناعة البترول والاستغلال والإنتاج.

ب. النشاط في النقل، حيث يتم نقل المحروقات عبر القنوات.

ج. النشاط في الصناعة البترولية التحتية، وهي آخر نشاطات المؤسسة تتمثل في التميع والتحويل. وهي أيضاً نشطة في قطاعات أخرى مثل توليد الكهرباء وتحلية مياه البحر.

تمارس الأنشطة التنفيذية في مجالات العمل حيث تطور إمكانياتها التجارية في الجزائر وعلى الصعيد الدولي على حد سواء.

أولاً، نشاط المنبع:

إنه البحث عن الغاز الطبيعي ورواسب النفط، نشاط النقل بالخط (TRC)، وهو نقل خط الأنايب للهيدروكربونات السائلة والغازية لنشاط التكسير والبتروكيميائيات.

ثانياً، نشاط التسويق (COM):

الفصل الميداني

إنه تسويق المنتجات النهائية في السوق العالمية.

ثالثًا، البعثات الرئيسية:

- تطوير جميع الأنشطة التي لها صلة مباشرة بالصناعة الهيدروكربونية بجميع الوسائل وإمدادات البلاد من الهيدروكربونات على المدى المتوسط والطويل.
- دراسة وتعزيز وإعتماد أي شكل ومصدر آخر للطاقة.
- استكشاف الهيدروكربونات والبحث فيها واستغلالها.
- ضمان استجابة وشفافية وسلاسة المعلومات اللازمة لفعالية الفريق بشكل عام.
- إعطاء الأولوية للأنشطة الثقيلة ودعم وحدات الأعمال في العمليات وتطوير تقاسم الموارد وتخزين وتشغيل الهيدروكربونات، تسهيل الغاز الطبيعي ومعالجة الهيدروكربونات الغازية وتعدنيها.
- تعزيز وظيفة الموارد البشرية الجماعية بطريقة مجدية.

خصائص مؤسسة سوناطراك:

تضم المؤسسة 3500 عاملاً من بينهم 13380 إطاراً وإطاراً سامياً يمثلون 40% من المجموعة العامة.

مقر الشركة:

يقع مقر شركة سوناطراك في مدينة الجزائر العاصمة (جنان الملك بحيدرة ب 451 من الجزائر العاصمة).

تتكون المؤسسة من مجموعة من الوحدات منها..... والعديد من الوحدات.

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

تسعى سوناطراك بأعمالها إلى تحقيق أهداف استراتيجية على المدى البعيد، منها:

- الحصول على حصة في السوق العالمي.

- تطوير العلاقات الدولية والشراكات.

- عملية تسويق متطورة.

- البحث والتطوير الإقتصادي.

- النمو التكنولوجي.

- تجميع الغاز الطبيعي وتحويل الهيدروكربونات (المحروقات).

- التنقيب عن الآثار البترولية.

- النقل للمحروقات.

- المبادلات التجارية البترولية.

ب_المطلب الثاني: تعريف مركب تجميع الغاز الطبيعي (GnL2z):

تجميع الغاز الطبيعي ثروة طبيعية تتركز عليها الدولة الجزائرية في جلب العملة الصعبة من خلال صادرات المحروقات وزيادة ميزان المدفوعات. كما يعتبر المركب أحد مراكز سوناطراك في مجال التجميع، حيث تم التعاقد مع مؤسسة المهندسين الأمريكية **Pullman Kellor** المكلفة بتشييد وتشغيل تجهيزات المركب.

يخضع المركب لنظام يعمل على استخلاص وتلميع الغاز الطبيعي انطلاقاً من آبار إنتاج حاسي الرمل، حيث يُعرض الغاز الطبيعي في الأسواق بشكل سائل للوصول الى الهاتف الرئيسي للمركب.

الموقع والمساحة:

في الشمال الشرقي لبلدية بطيوة على بعد 40 كلم من ولاية وهران، بالتحديد في المنطقة الصناعية **GnL2z**. تقع الوحدة أرزيو على بعد حوالي 8 كلم غرب أرزيو. تتربع الوحدة على مساحة 72 هكتار، ومنها 56 هكتاراً مشغولة بالبيانات الإدارية والورشات. تتكون الوحدة من ثلاث مناطق صناعية وهي كالتالي:

- المنطقة الصناعية للإنتاج.

- المنطقة الصناعية للمنتجات اللازمة (الهواء، الماء، البخار).

- المنطقة الصناعية لتبيع الغاز والإنتاج والتخزين والتصدير.

التنظيم:

يتمارس نشاط الوحدة من طرف هيئات مختلفة مما يفرض عليها تسلسل المسؤوليات على عدة مستويات:

- على المستوى الأعلى: المديرية العامة.
 - على المستوى المتوسط: ما يسمى بمركز النشاط مثل الورشات والمكاتب.
 - على مستوى أدنى: ما يسمى بمركز الشغل مثل العامل في الصيانة.
- وتنقسم هذه الوظائف كما يلي:
1. وظائف المراقبة: المصلحة المالية، مصلحة التقنيات، مصلحة الأمن.
 2. وظائف الاستغلال: دائرتي إنتاج، مصلحة الصيانة، دائرة مصلحة التموين.
 3. وظائف التسيير: دائرة الشؤون الاجتماعية، دائرة الموارد البشرية.

2_المبحث الثاني : عرض نتائج البحث وتحليلها

أ_المطلب الأول: تفرغ البيانات وتحليلها

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

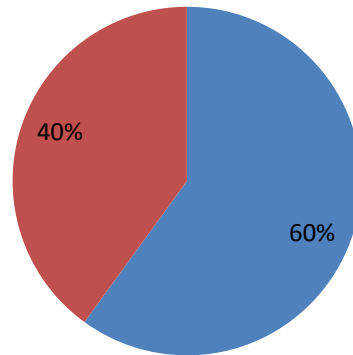
1. الجنس:

جدول رقم (01) يمثل عدد أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الأساليب الإحصائية	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر		21	%60
أنثى		14	%40
المجموع		35	%100

شكل رقم 01 يمثل عدد أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

■ ذكر ■ أنثى ■



الفصل الميداني

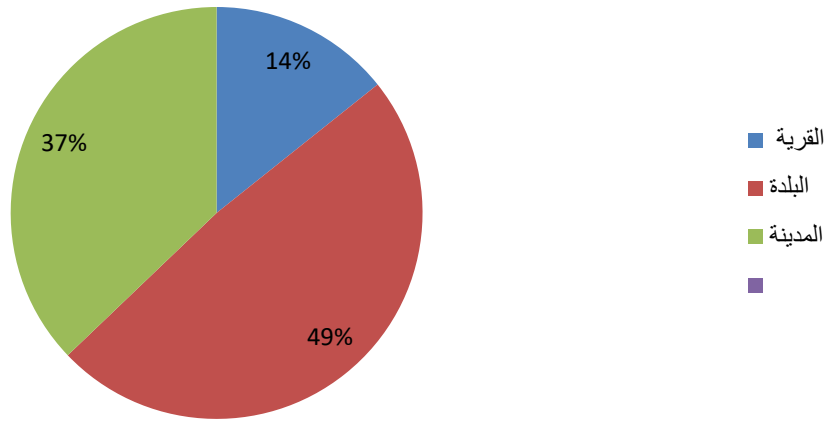
يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور بلغ 21 بنسبة مئوية بلغت 60 %، أما عدد الاناث فقد بلغ 14 بنسبة مئوية بلغت 40%.

2-مكان الإقامة:

جدول رقم (02) يمثل عدد افراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية المتغير
14%	05	القرية
49%	17	البلدة
37%	13	المدينة
100%	35	المجموع

شكل رقم (02) يمثل عدد افراد عينة الدراسة حسب مكان الإقامة.



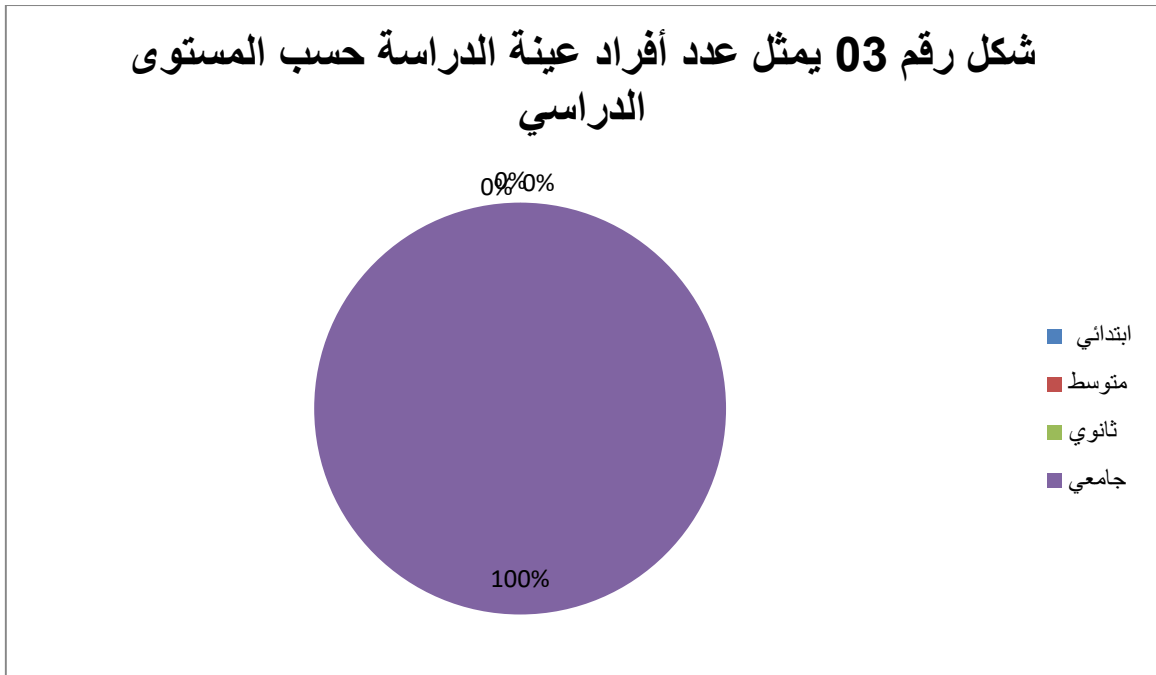
يتضح لنا من الجدول أعلاه أن عدد الافراد العينة الذين يقطنون في القرية بلغ عددهم 05 بنسبة مئوية بلغت 14%، أما الذين يقطنون في البلدة فقد بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية بلغت 49 %، أما الذين يقطنون في المدينة بلغ عددهم 13 بنسبة مئوية بلغت 37%.

3-المستوى الدراسي:

جدول رقم (03) يمثل عدد افراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية المتغير
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
00%	00	ثانوي
100%	35	جامعي
100%	35	المجموع

شكل رقم 03 يمثل عدد أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

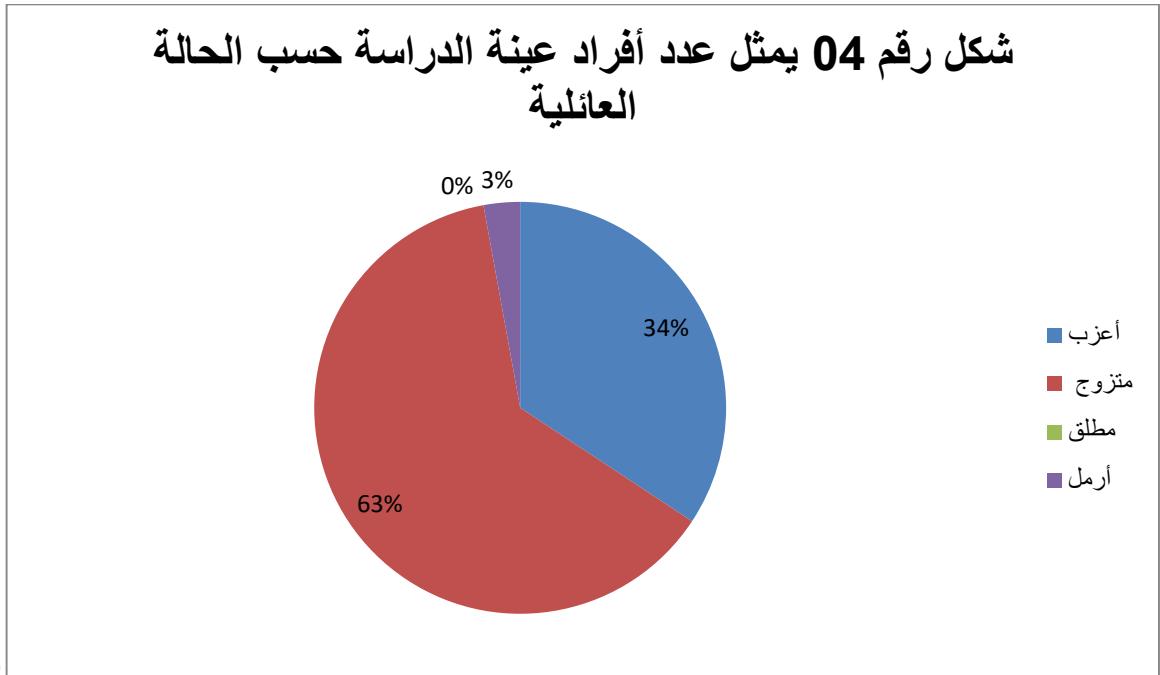


يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى ابتدائي أو متوسط أو ثانوي بلغ عددهم 00 بنسبة مئوية بلغت 00%، أما فيما يخص عدد أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 35 بنسبة مئوية بلغت 100%.

4_ حالة العائلة:

جدول رقم (04) يمثل عدد أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية المتغير
34%	12	أعزب
63%	22	متزوج
00%	00	مطلق
03%	01	أرمل
100%	35	المجموع



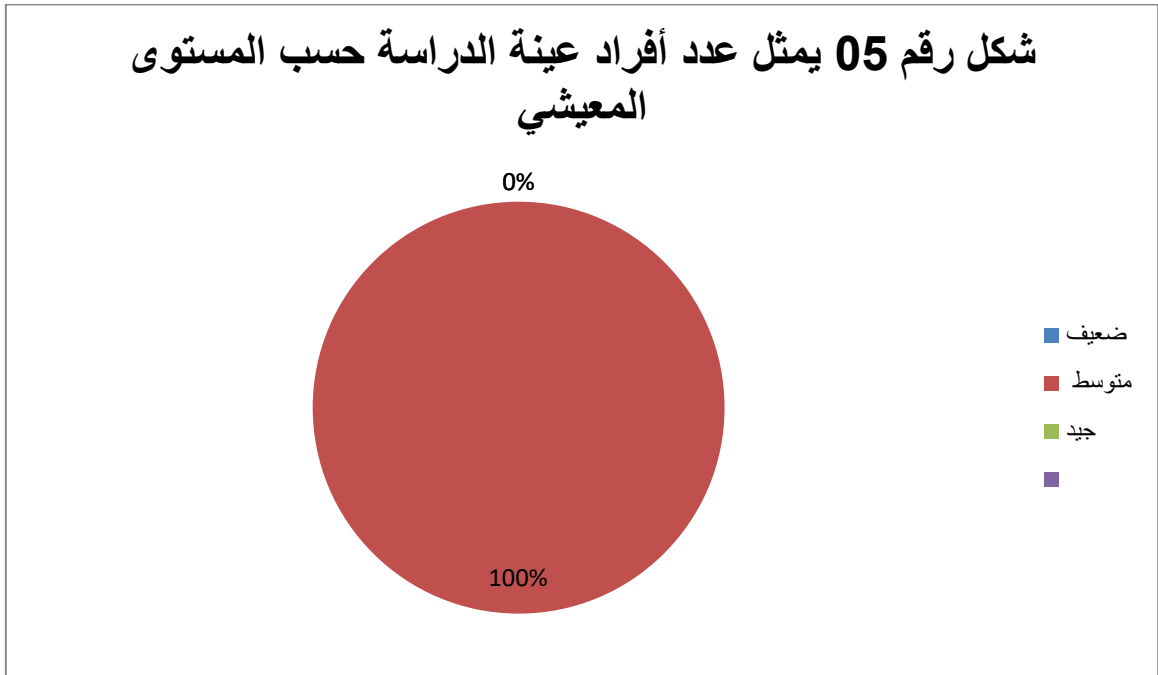
يتضح

لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين حالتهم العائلية أعزب بلغ عددهم 12 بنسبة مئوية بلغت 34%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 22 بنسبة مئوية 36%، بينما عدد الذين حالتهم العائلية مطلق فقد بلغ عددهم 01 بنسبة مئوية بلغت 03%، أما عدد الذين حالتهم العائلية أرمل فقد بلغ عددهم 00 بنسبة مئوية بلغت 00%.

5_ المستوى المعيشي

جدول رقم (05) يمثل عدد افراد عينة الدراسة حسب المستوى المعيشي.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية المتغير
00%	00	ضعيف
100%	35	متوسط
00%	00	جيد
100%	35	المجموع



انطلاقاً من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا ان عدد افراد عينة البحث الذين هم بمستوى معيشي ضعيف وجيد بلغ 00 بنسبة مئوية بلغت 00%، أما الذين هم بمستوى معيشي متوسط فقد بلغ 35 بنسبة مئوية 100%.

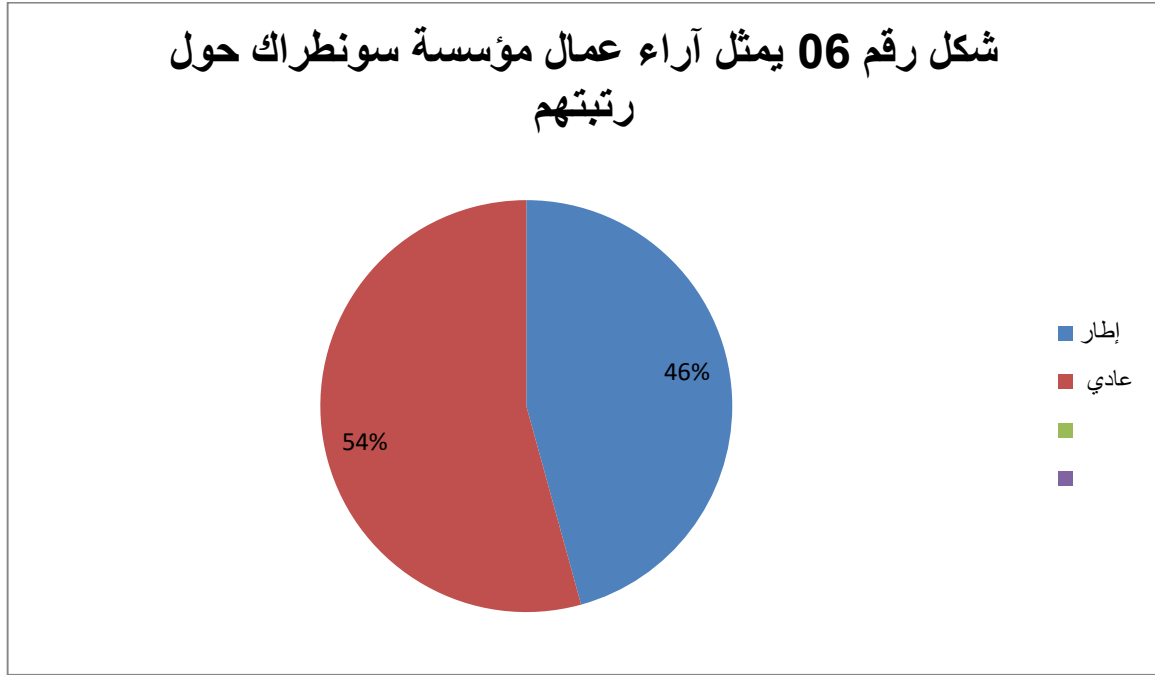
عرض نتائج المحور الأولى:

السؤال رقم (01): رتبناك؟

جدول رقم (06) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول رتبناهم.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
غير دال	0.05	1	3.84	00.25	46%	16	إطار
					54%	19	عادي
					100%	35	المجموع

شكل رقم 06 يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول رتبناهم



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم () يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول رتبناهم. يتضح لنا ان 16 عاملا أجاب بـ: إطار وبنسبة مئوية بلغت 46 % وهي اقل نسبة من إجابات العمال، وأجاب 19 عاملا بـ: عادي بنسبة مئوية قدره ب 54 %، وهي أعلى نسبة من إجابات العمال. ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 00.25 وهي أقل من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن ليس لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

الفصل الميداني

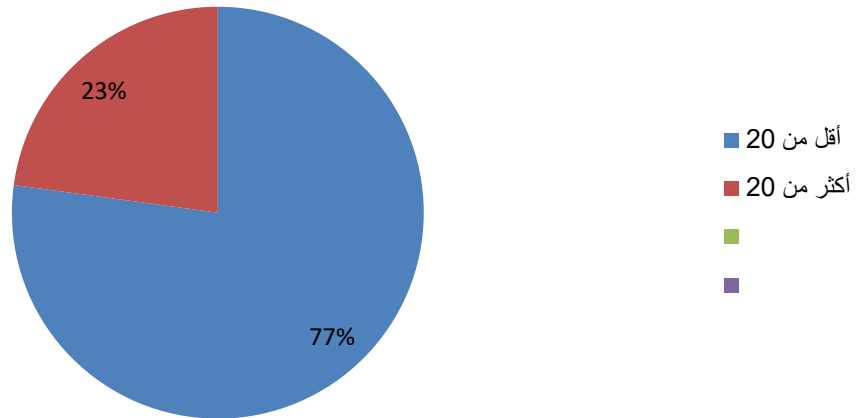
وبتحليلنا للنتائج، لاحظنا أن نسبة العمال العاديين أكبر من نسبة الإطارات، وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة. لذا، فعلياً، العمال العاديون أو البسطاء هم الأكثر فعالية ومهارة في تنفيذ المهام التي تتطلب مستوى عالٍ من المؤهلات لتنفيذ المسؤوليات الإدارية وتخطيط وتوزيع العمل داخل المؤسسة لتحقيق النجاح. ومنه، نستنتج أن نسبة الإطارات تقل عن نسبة العمال العاديين.

السؤال رقم (02) السلم؟

جدول شكل رقم (07) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول سلمهم.

الأساليب الإحصائية	التكرارات	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
أقل من 20	27	77%	10.31	3.84	1	0.05	دال
أكثر من 20	08	23%					
المجموع	35	100%					

شكل رقم (07) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول سلمهم.



الفصل الميداني

تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (07) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول سلمهم، يتضح لنا ان 27 عاملا أجاب بـ: أقل من 20 وبنسبة مئوية بلغت 77 % وهي اعلى نسبة من إجابات العمال، وأجاب 8 بـ: أكثر من 20 بنسبة مئوية قدرة ب 23 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال.

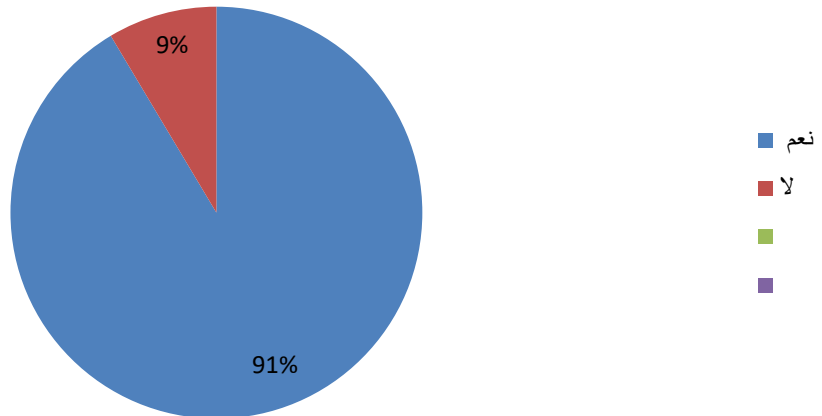
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 10.31 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال رقم (03) هل سبق وأن خضعت للتكوين؟

جدول رقم (08) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول إذا ما خضعوا الى التكوين من قبل.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
					91%	32	نعم
					09%	03	لا
					100%	35	المجموع
دال	0.05	1	3.84	24.02			

شكل رقم 08 يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إذا خضعوا إلى التكوين من قبل



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (08) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول إذا ما خضعوا الى التكوين من قبل. يتضح لنا ان 32 عمال أجابوا بـ: نعم وبنسبة مئوية بلغت 91 % وهي أعلى نسبة من إجابات العمال، وأجاب 03 عمال بـ: لا بنسبة مئوية قدرة ب 09%، وهي اقل نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 24.02 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

بتحليل النتائج، اتضح لنا أن نسبة الذين خضعوا للتكوين أكبر من نسبة الذين لم يخضعوا للتكوين، حيث كانت نسبة الذين لم يخضعوا للتكوين قليلة جداً. يعود ذلك إلى أسباب منها ضغوطات العمل أو عدم توافر برامج تدريبية مناسبة. التكوين يعد سمة هامة للمؤسسة، كونه يتماشى مع متطلبات العمل ويمنح الموظفين القدرة على تحسين مهاراتهم وتوسيع نطاق معرفتهم. كما يلعب دوراً هاماً في تحقيق توازن بين أهداف الموظف والمنظمة. وهذا يتناسب مع النظرية البنائية التي ترى أن عملية التكوين تعتبر مصدراً أساسياً لضمان سير العمل الحسن في المؤسسة.

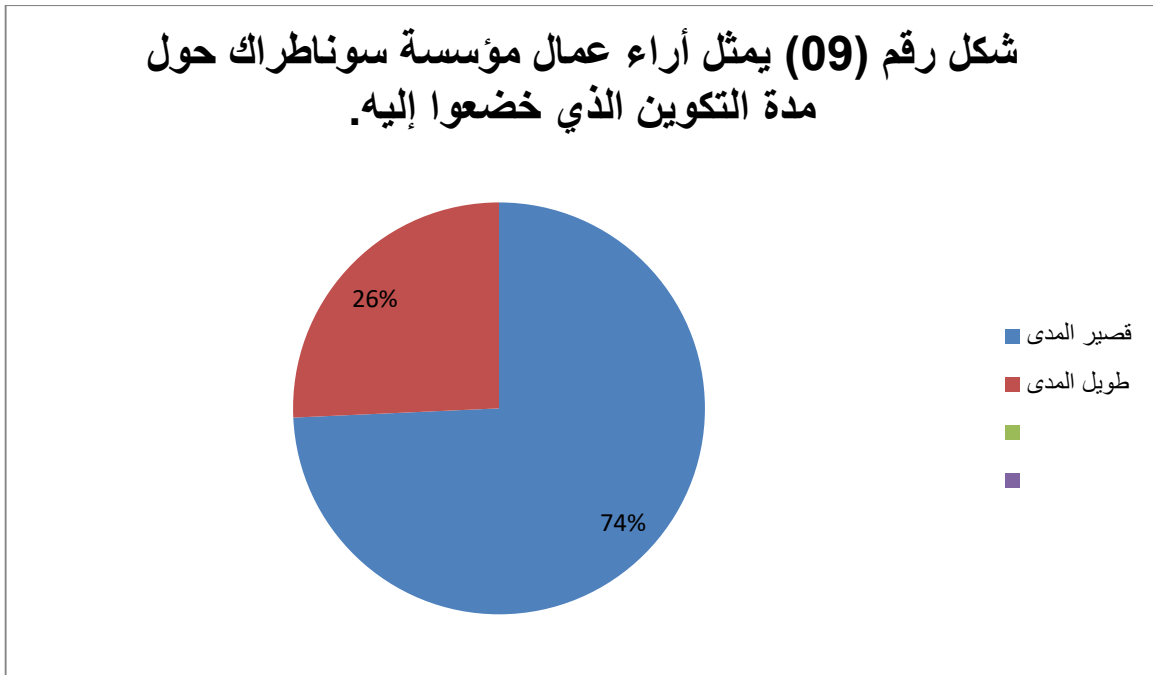
بمعنى أن أغلب عمال المؤسسة هم عمال عاديون وطبيعة عملهم تحتاج إلى التكوين من أجل رفع مستوى كفاءتهم وتحقيق التوازن والانسجام بين كل عامل والعمل الذي يؤديه.

السؤال رقم (04) كيف كان التكوين قصير أو طويل المدى؟

جدول رقم (09) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول مدة التكوين الذي خضعوا إليه.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	1	3.84	08.25	74%	26	قصير المدى
					26%	09	طويل المدى
					100%	35	المجموع

شكل رقم (09) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول مدة التكوين الذي خضعوا إليه.



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (09) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول مدة التكوين الذي خضعوا إليه. يتضح لنا ان 26 عاملا أجاب بـ: قصير المدى وبنسبة مئوية بلغت 74 % وهي اعلى نسبة من إجابات العمال، وأجاب 09 عمال بـ: طويل المدى بنسبة مئوية قدرة ب 26 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 08.25 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

الفصل الميداني

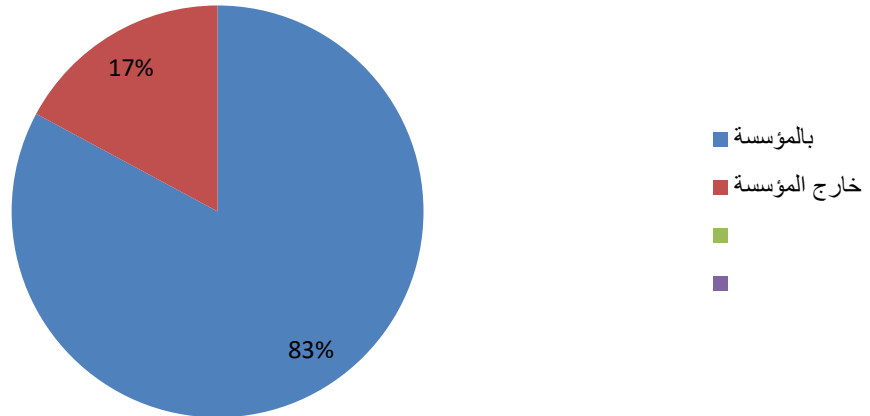
عند تحليلنا للنتائج، نجد أن نسبة أكبر من العمال أجابوا أنهم خضعوا للتكوين قصير المدى مقارنة بالتكوين طويل المدى. يعود ذلك إلى تكاليف التكوين الطويل المرتفعة وأسباب أخرى. أما الذين أجابوا بأنهم خضعوا للتكوين قصير المدى، فقد اعتبروه أكثر فعالية في تحسين أداء المنظمة، وغالباً ما تكون مدة تنفيذه قصيرة. يعود ذلك إلى تكوين العمال الجدد الذين لا يملكون الخبرة، حيث يحتاجون إلى تدريب تطبيقي وعملي قبل الاندماج في الحياة العملية. وهذا ما أكدته النظرية الماركسية.

السؤال رقم (05) هل التكوين كان بالمؤسسة أو خارج المؤسسة؟

جدول رقم (10) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول إذا كان التكوين داخل أو خارج المؤسسة.

الأساليب الإحصائية	التكرارات	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
بالمؤسسة	29	83%	15.11	3.84	1	0.05	دال
خارج المؤسسة	06	17%					
المجموع	35	100%					

شكل رقم 10 يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إذا كان التكوين داخل أو خارج المؤسسة



الفصل الميداني

تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (10) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول إذا كان التكوين داخل أو خارج المؤسسة، يتضح لنا ان 29 عاملاً أجاب بـ: بالمؤسسة ونسبة مئوية بلغت 83 % وهي اعلى نسبة من إجابات العمال، وأجاب 06 عمال بـ: خارج المؤسسة بنسبة مئوية قدرة ب 17 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 15.11 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

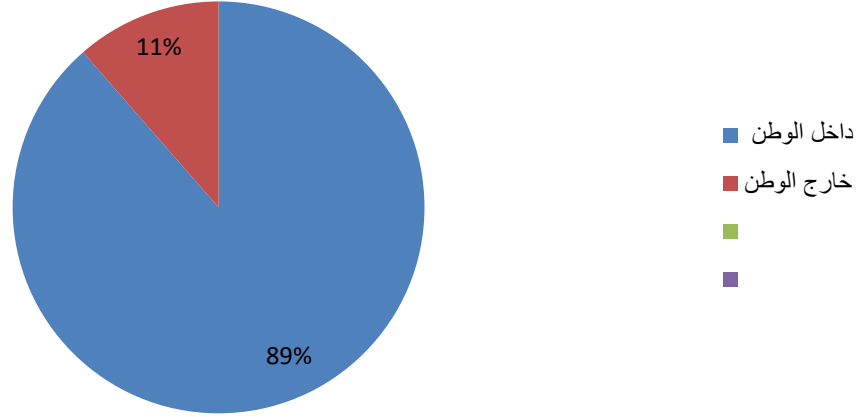
عند تحليل النتائج، يتضح لنا أن نسبة العمال المكونين داخل المؤسسة أكبر من نسبة المكونين خارجها. يعود ذلك إلى أن التكوين داخل المؤسسة يختلف عن خارجه، حيث أن التكوين خارج المؤسسة غالباً ما يكون لفئة الإطارات السامية وبعض الإطارات. كما أن ظروف العمل قد لا تسمح في بعض الأحيان بمغادرة العامل لمكان عمله مما يؤدي إلى ضياع الوقت. أما التكوين داخل المؤسسة، فيكون لتلبية احتياجات المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية. يتبين أن المتكويين داخل المؤسسة أكثر تفهماً للاحتياجات التكوينية من المكونين خارجها.

السؤال رقم (06) هل التكوين داخل أو خارج الوطن؟

جدول رقم (11) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول إذا كان التكوين داخل أو خارج الوطن.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	1	3.84	20.82	89%	31	داخل الوطن
					11%	04	خارج الوطن
					100%	35	المجموع

شكل رقم 11 يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إن كان التكوين داخل أو خارج الوطن



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (11) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول إذا كان التكوين داخل أو خارج الوطن، يتضح لنا ان 31 عاملا أجاب بـ: داخل الوطن وبنسبة مئوية بلغت 89 % وهي اعلى نسبة من إجابات العمال، وأجاب 04 عمال بـ: خارج الوطن بنسبة مئوية قدرة ب 11 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 20.82 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

عند تحليلنا النتائج، نجد أن نسبة المتكويين داخل الوطن أكبر من نسبة المتكويين خارج الوطن. يعود ذلك إلى أن التكوين خارج الوطن يتطلب تكاليف مرتفعة ومستوى عالٍ من التقنيات. كما يعود ذلك إلى طبيعة المنصب الذي يترقى له العامل، وخاصة فئة الإناث، نتيجة لطبيعة الجنس وتأثير المجتمع. التكوين داخل الوطن يساهم في تحسين جودة العمل وتقديم المؤسسة، وكذلك تكيف العامل مع عمله ومع التقنيات الحديثة، مما يضمن الاستقرار.

عرض نتائج الفرضية الثانية:

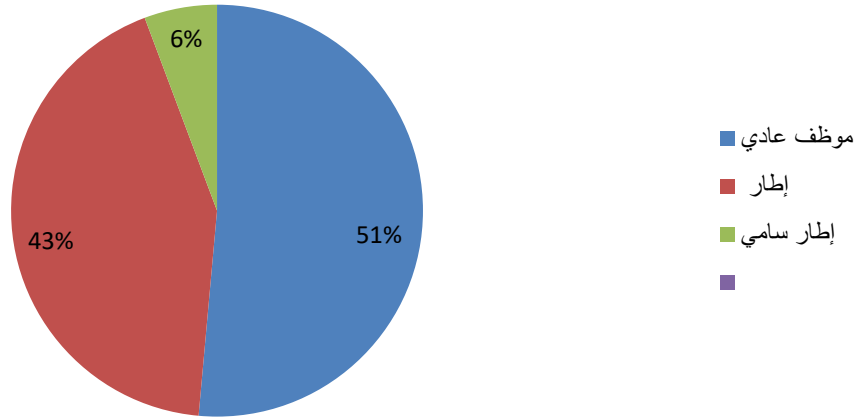
• نص الفرضية الثانية:

سؤال رقم (07) وظيفتك؟

الجدول رقم (12) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول وظيفتهم.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	2	5.99	12.40	51%	18	موظف عادي
					43%	15	إطار
					6%	02	إطار سامي
					100%	35	المجموع

شكل رقم (12) يمثل آراء يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول وظيفتهم.



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (12) والذي يمثل آراء يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول وظيفتهم، يتضح لنا ان 18 عاملا أجاب بـ: موظف عادي وبنسبة مئوية بلغت 51 %، وهي اعلى نسبة ، وأجاب 15 عاملا بـ: إطار بنسبة مئوية قدرة ب 43 % من إجابات العمال، وأجاب 2 من عمال بـ: إطار سامي بنسبة مئوية قدرة ب 06 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال.

الفصل الميداني

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 12.40 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 5.99 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

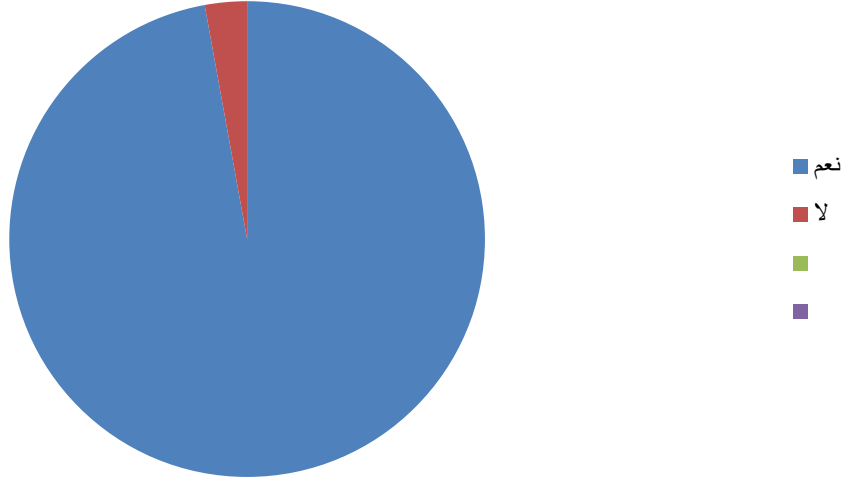
عند تحليلنا للنتائج، نستنتج أن نسبة الموظفين العاديين هي أكبر فئة وتليها فئة الاطارات ثم الاطارات السامية وهذا راجع الى طبيعة العمل السائد في المؤسسة التي يغلب عليها طابع التنفيذ اذ يتطلب العمال العاديين أما فئة الاطارات والاطارات السامية فهو المسيرين داخل المؤسسة وهذا حسب السلم الهرمي داخل المؤسسة وتقسيمات العمل.

سؤال رقم (08) هل التكوين في رأيكم يؤثر على الأداء الوظيفي؟

الجدول رقم (13) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول مدى تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
					%97	34	نعم
	0.05	1	3.84	31.11	%03	01	لا
					%100	35	المجموع

شكل رقم (13) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول مدى تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي.



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (13) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول مدى تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي، يتضح لنا أن 34 عاملاً أجاب بـ: نعم وبنسبة مئوية بلغت 97% وهي أعلى نسبة من إجابات العمال، وأجاب عاملاً واحداً بـ: لا بنسبة مئوية قدرتها بـ 03% وهي أقل نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 31.11 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

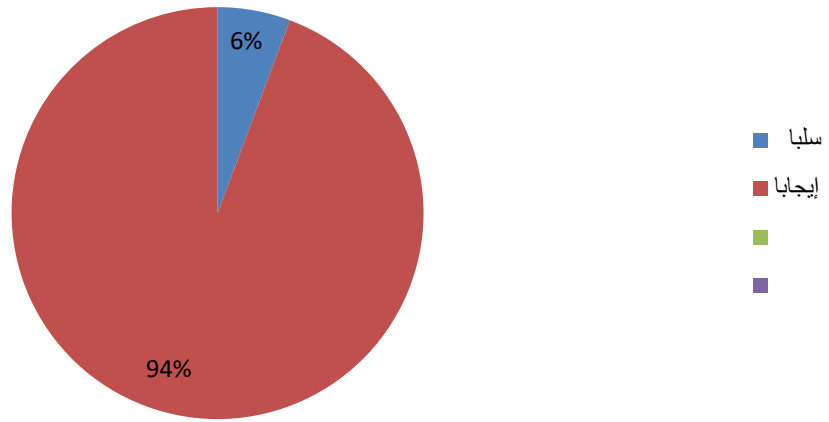
عند تحليلنا النتائج، اتضح لنا أن نسبة الذين أجابوا بنعم هي أكبر نسبة من الذين أجابوا بـ لا وذلك راجع إلى عوامل فرمما يكون التكوين الذي حصلوا عليه ليس مناسباً مع مناصب عملهم أو ربما لم يتحصلوا على فرص كافية من برامج تكوينية، أما فئة الذين أجابوا بأن التكوين يؤثر على أدائهم الوظيفي المكتب هذا من خلال تزويد العمل بمعارف وكذلك ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة خلال تكوينهم والوصول إلى الغايات المحددة، كما يساهم في أداء المهام الموكلة إليهم وهذا ما توصلت إليه دراسة بن شعبان سميرة.

السؤال رقم (09) كيف يؤثر؟

جدول شكل رقم (14) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول كيفية تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	1	3.84	27.45	06%	02	سلبا
					94%	33	إيجابا
					100%	26	المجموع

شكل رقم (14) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول كيفية تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي.



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (14) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول كيفية تأثير التكوين على أدائهم الوظيفي. يتضح لنا ان 02 من العمال أجابوا بـ: سلبا وبنسبة مئوية بلغت 06 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال، وأجاب 33 عاملا بـ: إيجابا بنسبة مئوية قدرة ب 94%، وهي اعلى نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 27.45 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

الفصل الميداني

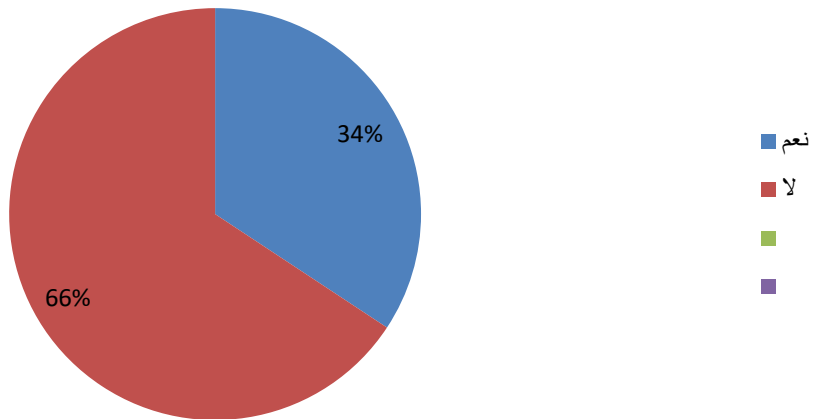
عند تحليل النتائج، نجد أن الذين يؤثر التكوين على أدائهم بالايجاب هم أكبر نسبة من الذين يؤثر عليهم بالسلب، وهذا راجع الى أن التكوين غير مناسب مع متطلبات الوظيفة، أما الذين أجابوا بالايجاب وذلك بأن التكوين يرفع من مستوى أداء العاملين مما يؤدي الى رفع مستوى المؤسسة والزيادة من انتاجها، وكذلك يساهم التكوين في التقليل من حوادث العمل داخل المؤسسة.

سؤال رقم (10) هل سبق لكم أن حرمتهم من التكوين؟

الجدول شكل رقم (15) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إذا تم حرمانهم من التكوين.

الأساليب الإحصائية العبارات	التكرارات	النسبة المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
نعم	12	34%	03.45	3.84	1	0.05	غير دال
لا	23	66%					
المجموع	35	100%					

شكل رقم (15) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إذا تم حرمانهم من التكوين.



الفصل الميداني

تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (15) والذي يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إذا تم حرمانهم من التكوين، يتضح لنا ان 12 عاملا أجاب بـ: نعم وبنسبة مئوية بلغت 34 % وهي اقل نسبة من إجابات العمال، وأجاب 23 عاملا بـ: لا بنسبة مئوية قدرة ب 66 % وهي أعلى نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 03.45 وهي أقل من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن ليس لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

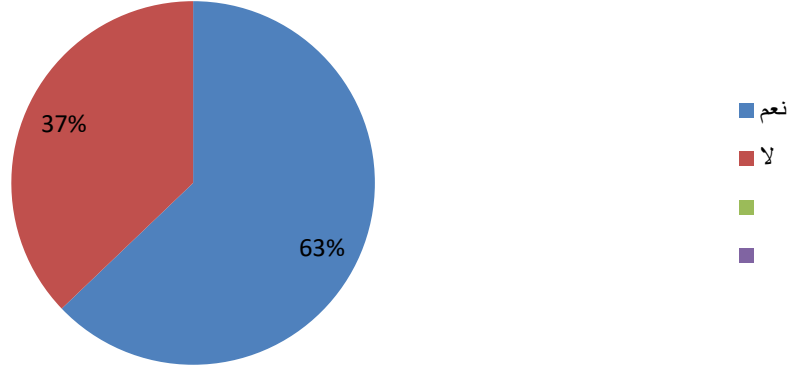
و بتحليلنا للنتائج، يتضح لنا أن نسبة فئة الذين لم يحرّموا من التكوين أكبر من حرّموا من التكوين وذلك راجع على عوامل، منها: عدم وجود تكوين يتناسب مع مناصب عملهم هو أحد الأسباب، حيث أن التكوين يختلف حسب المناصب الموجودة. كما قد يواجه العامل تحديات وصعوبات في الحصول على برامج تكوينية بسبب ضغوطات العمل. أما الذين لم يُحرّموا من التكوين، فيرون أن التكوين يعطي فرصًا للعاملين لتغيير سلوكهم، ومعالجة مشاكلهم الإدارية، وتجاوز النقائص.

سؤال رقم (11) في رأيكم هل التكوين هو العامل الوحيد الذي يحدد الأداء الوظيفي وبالتالي الزيادة الانتاجية؟

الجدول شكل رقم (16) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناطراك حول ما إذا كانت التكوين هو العامل الوحيد الذي يحدد الأداء الوظيفي وبالتالي الزيادة الانتاجية

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
غير دال	0.05	1	3.84	02.31	63%	22	نعم
					37%	13	لا
					100%	35	المجموع

شكل رقم (16) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول ما إذا كانت التكوين هو العامل الوحيد الذي يحدد الأداء الوظيفي وبالتالي الزيادة الانتاجية



تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (16) يمثل آراء عمال مؤسسة سوناپراك حول ما إذا كانت التكوين هو العامل الوحيد الذي يحدد الأداء الوظيفي وبالتالي الزيادة الانتاجية، يتضح لنا ان 13 عاملا أجاب بـ: نعم وبنسبة مئوية بلغت 37 % وهي أقل نسبة من إجابات العمال، وأجاب 22 عاملا بـ: نعم بنسبة مئوية قدرة ب 63 % وهي أعلى نسبة من إجابات العمال.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 02.31 وهي أقل من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 3.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة 0.05.

بتحليلنا للنتائج، نجد أن نسبة العمال الذين أجابوا بنعم حول ما إذا كان التكوين هو العامل الوحيد الذي يحدد الأداء هي الأكبر مقارنة بالذين أجابوا بلا. يعود ذلك إلى عدم رضاهم ونقص التزامهم بعملهم. أما فئة العمال الذين أجابوا بنعم، فترى أن التكوين هو العامل الأساسي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، وزيادة معرفتهم لأداء المهام بفعالية، والمساهمة في تنمية الرضا الوظيفي للعمال. كما أن التكوين يساهم في تحقيق فعالية الأداء واكتساب معلومات مرتبطة بمجال العمل، ومنه يعتبر التكوين من بين العمليات أو العناصر التي من خلالها يحظى العمال بالارتقاء في السلم الوظيفي للمؤسسة. كذلك، يُعد التكوين من أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، وهذا ما أكدته النظرية العلمية بقيادة تايلور (Taylor).

ب_المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بمركب تمييع الغاز الطبيعي، تبين لنا أن التكوين أهمية بارزة في خلق الدافعية للعامل نحو تنمية أدائه داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة.

- ومن النتائج التي حصلنا عليها من خلال دراستنا كالتالي:
- من خلال إجابة الباحثين، استنتجنا أن مؤسسة سوناطراك تتطلب مستوى عالي من الدراسة لتنظيف العمال.
- التكوين يعد مصدراً أساسياً لتحسين قدرات العمال وتوسيع نطاق معرفتهم.
- يرى الموظفون في المؤسسة أن خضوعهم للبرامج التكوينية يمنحهم القدرة على تحسين مهاراتهم واكتساب المعارف من أجل رفع مستوى كفاءتهم لتحقيق التوازن بين أهدافهم وأهداف المنظمة.
- أغلب العمال المستفيدون للمهام اليومية في المؤسسة معتملون عاديون.
- إن المؤسسة تركز على تكوين داخل المؤسسة لاكتساب أساليب وطرق مختلفة تكون مرتبطة بمجال عملهم وتخصصهم لتلبية حاجيات المؤسسة وتحقيق طموحاتهم الوظيفية.
- يساهم التكوين في تنمية الرضا الوظيفي للعمال، مما يؤدي إلى رفع وزيادة إنتاج المؤسسة.
- نسبة التكوين داخل الوطن أكبر من خارجه بسبب تكاليفه المرتفعة وبعض الالتزامات العائلية للعمال، أما التكوين داخل الوطن فيساهم في تمكين العامل من التكيف مع عمله والتقنيات الحديثة داخل المؤسسة لتطور وتقدم المؤسسة وتعزيز ميزة تنافسيها.

الفرضية الأولى:

انطلاقاً من البيانات التي جمعناها، فقط تبين لنا أن التكوين قصير المدى أكثر رواجاً في هذا المركب لتمييزه بسرعة التنفيذ ومرونته بالنسبة لفئة العمال العاديين (البسطاء) باعتباره أكثر فعالية في تحسين أدائهم، أما التكوين طويل المدى فيكون لفئة الإطارات والإطارات السامية.

ومن خلال هذا، تم التأكد من صحة الفرضية التي مفادها أن طبيعة التكوين الذي يخضع له العمال مرتبطة عضوياً ووثيقة بالصنف العمال المستهدفين، فغالباً ما يكون التكوين طويل المدى موجهاً إلى الاطارات والاطارات السامية بينما فئة العمال اليدويين الغير متخصصين (العاديين) فيمسهم التكوين قصير المدى في المؤسسات الإنتاجية.

الفرضية الثانية:

انطلاقاً من البيانات التي جمعناها، فقط تبين لنا بأن التكوين يلعب دوراً هاماً في صقل وتحسين مهارات العمال، مما يساعدهم في ابتكار وإبداع لأداء المهام الموكلة إليهم، كما لهذا التكوين أثراً إيجابياً في تنمية الأداء الوظيفي للعمال، مما يؤدي إلى رفع وزيادة إنتاج المؤسسة. ومن خلال هذا، تم التأكد من صحة الفرضية التي مفادها أن للتكوين أثراً على العمال لمختلف الفئات، وغالباً ما يكون هذا التكوين حافزاً في تنمية الأداء الوظيفي والإنتاجي في المؤسسة .

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، وكان الهدف من خلال هذه الدراسة توضيح وإبراز أثر التكوين في تحسين أداء العاملين. ومن خلال تحليلنا للبيانات، توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة الفرضيتين.

خاتمة

خاتمة

وفي خاتمتنا لهذا الموضوع، يمكننا القول إن الموارد البشرية أصبحت عاملاً رئيسياً لنجاح المؤسسات والمنظمات في بيئة العمل الحديثة. حيث يعتمد هذا الأخير على يد عاملة مؤهلة وقادرة على استيعاب تقنيات الإنتاج المطلوبة لتحقيق التكامل والتوافق بين المتطلبات الوظيفية للعمال واستراتيجيات المؤسسة. ويعتمد بالدرجة الأولى على تكوين حافز لدى العامل ومعرفة دوره في المؤسسة ومسؤولياته لتحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك أصبح التكوين من مقومات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومطلباً أساسياً في عصرنا هذا.

هذا ما دفعنا إلى دراسة التكوين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في مركب تمبيع الغاز الطبيعي. وفي ظل هذه الأهمية، لا بد على المؤسسات السعي بشكل أعمق لتوفير فرص لمختلف فئات العمال ومختلف المناصب، من خلال الخضوع للبرامج التكوينية وتوفير بيئة عمل مناسبة لتقييم أدائهم ومعالجة النقائص. هذا يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة وتوفير فرص لتطورها ونموها.

كان هدفنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها فتح المجال لدراسات أخرى مستقبلية في تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل. وفي الختام، ننصح الباحثين المقبلين على إنجاز الأبحاث العلمية مستقبلاً بالالتفات بجدية إلى هذا الموضوع بشكل أعمق.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب :

1. اسماعيل عرباحي، اقتصاد وتسيير المؤسسة أهمية التنظيم ديناميكية الهايكل ، موفم للنشر ، الجزائر ، ط 2، 2013.
2. البشير عربي ،"إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة ، دار الجامد للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان، ط 1، 2024.
3. بن يمينة سعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية ، بن عكنون- الجزائر، 2015.
4. بو عبدالله حسن ،أناني نبيلة ، المقاربة المنظومية التكوينية ، منشورات المخبر، ادارة وتمية الموارد، جامعة فرحات عباس سطيف- الجزائر، 2010 .
5. حسين محمود جواد جبوري ، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ط 2، 2014.
6. دوقان عبيدات كايد، عبد الحق ، عبد الرحمان عدس، البحث العلمي مفهومه وأدواته و أساليبه ، دار الفكر ناشرون والموزعون ، عمان ، ط 6، 2024.
7. زويدة أويحي ، ادارة الموارد البشرية ، دروس مدعمة لدراسة حالات، نقطة بوك للنشر والتوزيع ، باتنة - الجزائر، ط 1، 2023 .
8. علي سردوك، يوسف زياتية، "صورة المؤسسة المفهوم ، المكونات وإدارتها الرقمية في اطار المسؤولية الاجتماعية ، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، ط 1، 2023 .
9. العياشي زرار، بو شمالا عبد الغني ، ادارة رأس المال الفكري وانعكساته على الأداء الوظيفي ، الناشر ألفا للوثائق ، عمان - الأردن، 2020.

10. لحبيب بلية بن محمود، وظيفة لتكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية ، الادارة العمومية في الجزائر، دار الولاية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، ط1، 2018.
11. معين أمين السيد: ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، copyright All rights reserved، ط1، 2010.
12. محمد السرحاني علي محمود ، مناهج البحث العلمي، ط3، 2019 .
13. محمد عبد العال النعمي، عبد الجبار، توفيق البياتي ،غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي ، الوارق للنشر والتوزيع، 2015 .
14. مصطفى يوسف الكافي، ادارة الرشيقة و الجدارات القيادية، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن- درا الجزائرية ، الجزائر ، ط1، 2022.
15. ناصر قاسمي، "دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر (دس).
16. نزار عوني للبيدي، تنمية الأداء الوظيفي والاداري، دار دجلة ناشرون وموزعون، المملكة الأردنية الهاشمية، العمال ، ط2015، 1.

المجلات :

1. جهاد أحمد عبد الرزاق نعييرات، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
2. حماش على، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 8، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 19، 2022.
3. خليفي حفيظة، البحوث المختلطة واستخدام المقاربتين الكمية والكيفية في الدراسات الاجتماعية، مجلة المعيار العدد 05، جامعة عمار فليجي، الأغواط، 2022.

4. حمادي عامر، دار الرعاس كمال، بهناس حسين، علاقة التكوين بدافعية الانجاز عند الاطارات الشبية والرياضة نحو مزاولة الانشطة الرياضية، مجلة العلمية الدولية محكمة تصدر عن مخبر العلوم والتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد2، الجزائر، 25 /12 /2019.
5. سيفي، نسرين. "اتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مؤسسة سوناطراك نموذجًا." مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 01، أبريل 2023.
6. سيدي عابد عبد القادر، دقة (مصادقية) نتائج البحث العلمي في دراسة الظاهرة الشعبية بين المنهج الكمي والكيفي، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، جامعة وهران، مارس 2018.
7. علي عايض حقير القرني، أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمركز الأمير فيصل بن خالد لطب وجراحة القلب، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 71، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2022.
8. سليمة ذياب، دراسة سوسولوجية تحليلية للمنهج في البحث الاجتماعي، مجلة المجتمع الرياضي، العدد 1، جامعة الوادي الجزائر، يناير 2022.
9. عثمان فكار، قنذري دورية، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، جامعة البليدة 2 (د. س).
10. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد6، جامعة بسكرة - الجزائر (د. س).
11. محمد عبد الصالح جدي، "دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية"، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، المجلد 6، العدد 01، 31/01/2022.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أعمار آمال، قويدري نجوى يمينة، "دور التكوين في تحقيق فعالية أداء العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020.
2. بغالية مليكة، خيرات عائشة، تخطيط المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الرحمن بن خلدون، تيارت، 2018-2019.
3. بلقاسم سلاطية، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر: دراسة حالة الصناعات الميكانيكية بقسنطينة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، 1995-1996.
4. بن شعبان سميرة، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، قالمة، 2018-2019.
5. بوخونفة، يحيى، "التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية لدى فئة شبه الطبي"، شهادة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2014-2015.
6. بوعطيط، جلال الدين. "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008-2009.
7. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2013-2014.

8. بيزوش وردة، لوريبي نور الهدى، "التكوين وأثره على الأداء الوظيفي للعمال"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2023-2022.

9. خليل اسماعيل ابراهيم ماض، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2014.

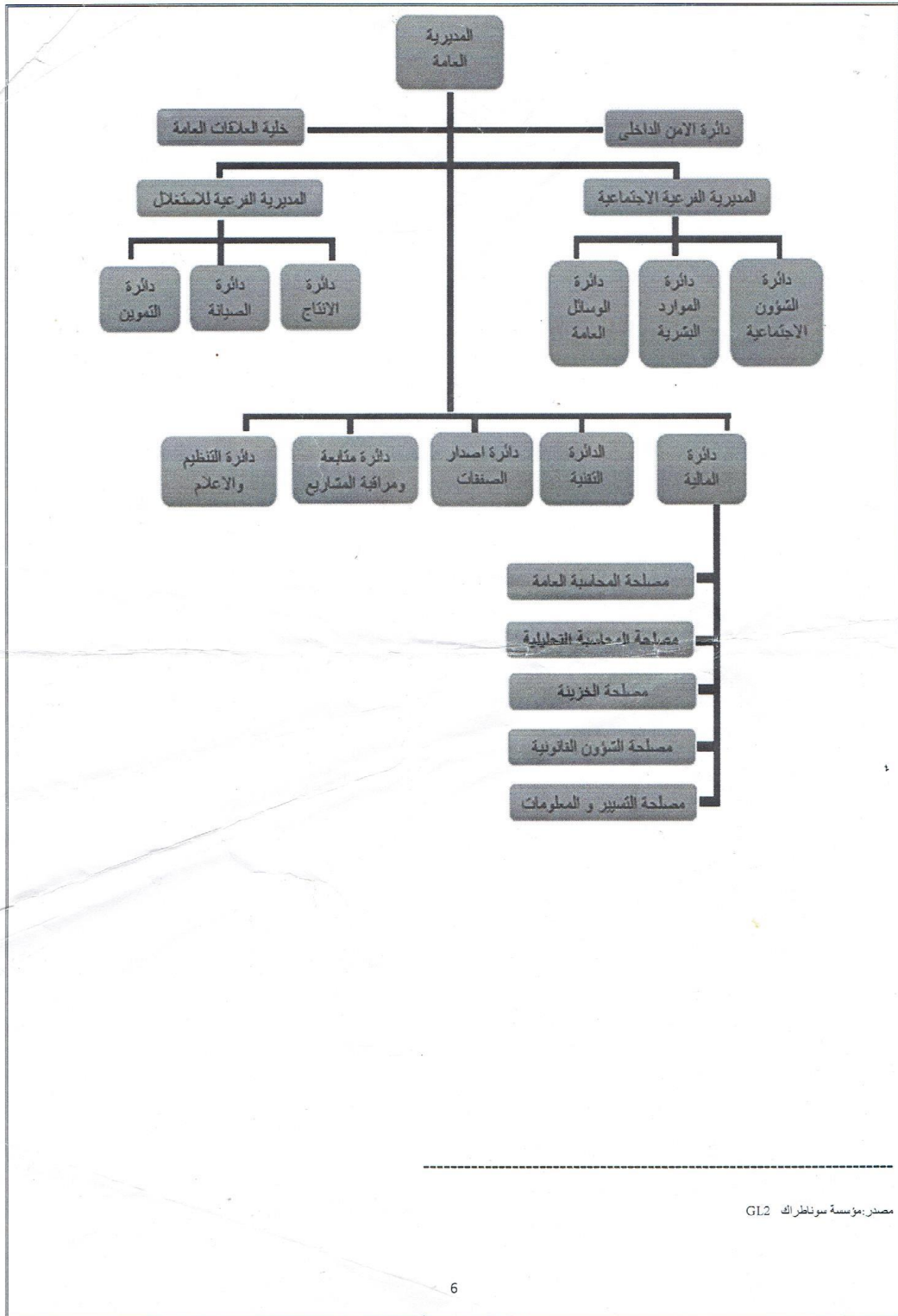
10. ريهام زيد الحلبي، مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، جامعة دمشق، كلية التربية

11. طكوبا مختار، حساني حورية، الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2022-2021.

12. قويجيل منير، سياسة التكوين المهني وسوق العمل في الجزائر، دراسة بالعربية، مذكرة لنيل الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، 2018-2014.

13. كمال راتب نوفل، "أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي في الكليات الجامعية والحكومية في قطاع غزة"، مذكرة شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015

الملاحق



مصدر: مؤسسة سوناطراك GL2

استمارة بحث ميداني لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم

رقم الاستمارة ()

هذه الاستمارة هي أداة لجمع المعطيات في البحث الميداني الموسوم ب: (أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال بمركب Gnl2)، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك Gnl2. لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم- كلية العلوم الاجتماعية-جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغنام في الفترة مابين 07_15 ماي 2024.

وعليه ألتمس من السيدات والسادة الشركاء والشركاء في البحث الميداني التعاون معنا من أجل انجاح هذا البحث والتعامل مع الأسئلة بجدية حتى نتمكن من تحصيل المعرفة الموضوعية المرجوة شاكرين لكم مسبقا تعاونكم معنا.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس ذكر
<input type="text"/>			
مكان الإقامة			
<input type="checkbox"/>	المدينة	<input type="checkbox"/>	البلدة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	القرية
المستوى الدراسي			
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
	جامعي	متوسط ثانوي	ابتدائي
الحالة العائلية			
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة) مطلق(ة)	<input type="checkbox"/>	متزوج (ة)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أعزب (ة)

الملاحق

المستوى المعيشي

جيد متوسط ضعيف

المحور الثاني : طبيعة التكوين التي يخضع لها العمال

رتبك

السلم

هل سبق وأن خضعت للتكوين؟

نعم لا

كيف كان التكوين قصير أو طويل المدى؟

قصير المدى طويل المدى

هل التكوين كان بالمؤسسة أو خارج المؤسسة؟

بالمؤسسة خارج المؤسسة

هل التكوين داخل أو خارج الوطن؟

داخل الوطن خارج الوطن

المحور الثالث : أثر التكوين على الأداء الوظيفي

موظف عادي اطار اطار سامي

الملاحق

هل التكوين في رأيكم يؤثر على الأداء الوظيفي؟

لا

نعم

كيف يؤثر

ايجابيا

سلبيا

هل سبق لكم أن حرمتم من التكوين؟

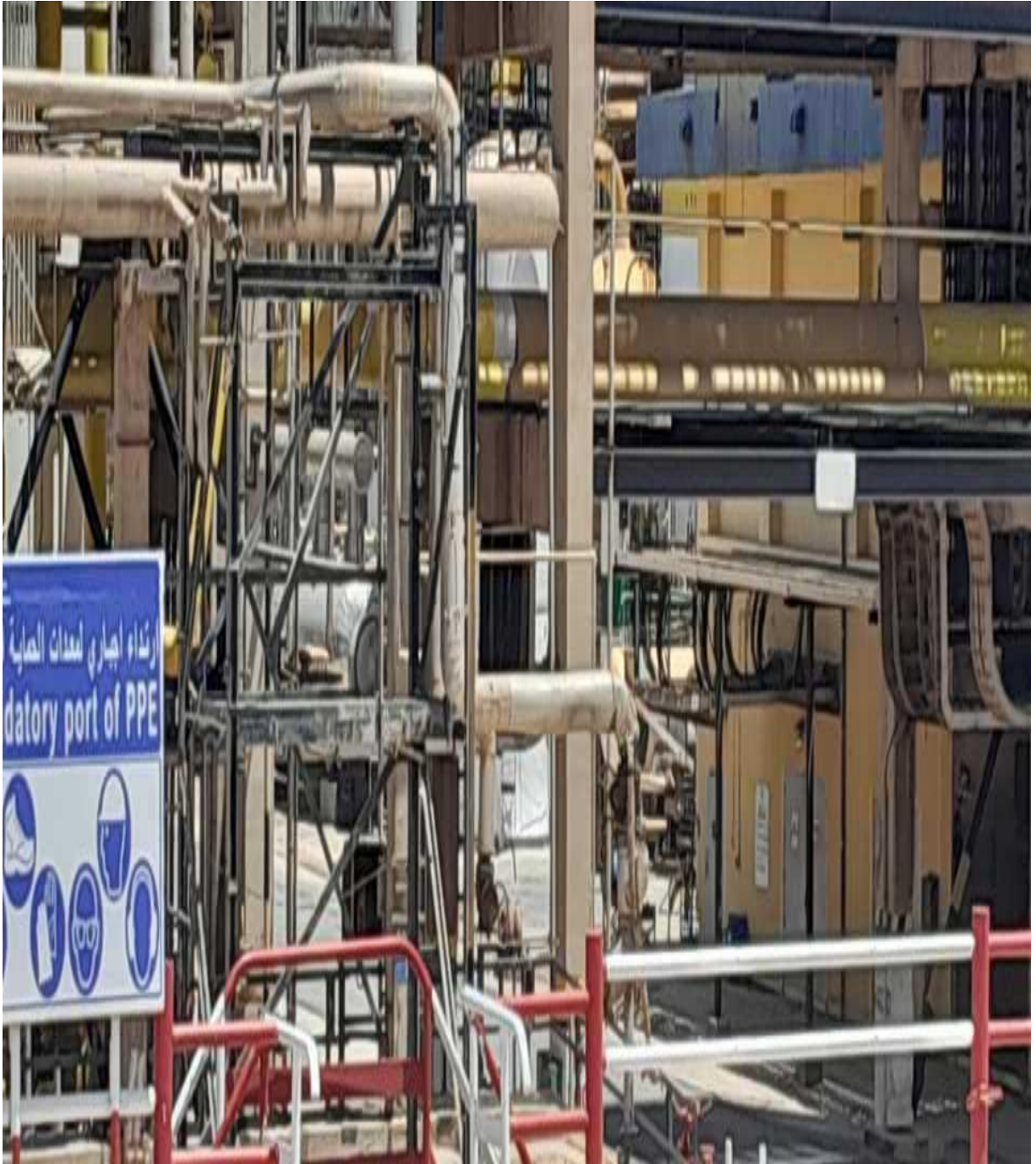
لا

نعم

في رأيكم هل التكوين هو العامل الوحيد الذي يحدد الأداء الوظيفي وبالتالي الزيادة الانتاجية .

لا

نعم



الصورة رقم 01: من التقاط الباحثة



الصورة رقم 02: من التقاط الباحثة



الصورة رقم 03: من التقاط الباحثة