

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique

Université M'Hamed Bougara de
Boumerdès

Faculté des sciences économiques,
Commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة

-بومرداس-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

رقم المذكرة : SGMG21

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د شعبة: علوم التسيير.

تخصص:

إدارة أعمال.

الموضوع:

دور التكوين في تحسين أداء العاملين

الأستاذة المشرفة :

قدايفة أمينة.

إعداد الطالب(ة) أو الطالبة:

- مزارى مريم

- سرير سارة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى اعز الناس الى قلبي، الى قرّة عيني... الى من جعلت الجنة تحت اقدمها ...
الى من وهبت لي الحياة منحتي الحب والحنان، ربّتي بلطف تلك المرأة العظيمة...
الى امي الغالية رحمها الله واسكنها فسيح جناته.
الى أعظم الرجال صبورا ورمز الحب والعطاء الى الذي تعب كثيرا من اجل راحتي
وافنى حياته من اجل تعليمي...

الى ابي الغالي اطال الله في عمره وجعله تاجا فوق رؤوسنا.
الى من اعز من روعي اخوتي سامي ومهدي حفظكم الله ووفقكم في حياتكم.
الى أغلى صديقة وأخت وكل شيء جميل... الى ابنة عمي اميرة.
الى صديقتي الغالية ورفيقة دربي روميساء ادام الله الصداقة التي تجمعنا.
الى الاحباب ورفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة اخوتي وزملائي واصدقائي الأعتاء.
الى من جمعتني بهم الحياة في ذاكرتي وذكرهم قلبي ونسيهم قلمي.
الى كل هؤلاء بأسمى معاني الوفاء اهدي عملي.

مريم





الاهداء



الى الغاليان اللذان أفنيا من عمرهما السنين لنصل الى هذا المستوى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

الى سندي في الحياة زوجي وقرّة عيني ابني.

الى من يتمنون لي الخير دائما اخوتي.

الى كل العائلة الكريمة.

الى كل الأشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير.

سارة



الشكر والتقدير

قال تعالى (وان شكرتم لأزيدنكم)

فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ونشكره على كل ما فضله علينا،

والحمد لله حتى يرضى، والحمد لله بعد الرضا وبعد توفيقنا في انجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نتقدم بشكرنا إلى جميع اساتذتنا دون استثناء، ونخص بالشكر الأستاذة المشرفة الدكتورة "قدايفة امينة"

عرفانا منا لها بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوننا لنا في انجاز هذا البحث كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون.

فهرس المحتويات:

1	فهرس المحتويات
3	قائمة الاشكال
3	قائمة الجداول
7	الملخص
أ	المقدمة
11	الفصل الاول: الإطار النظري للتكوين
12	المبحث الأول: ماهية التكوين
12	المطلب الأول: مفهوم التكوين
13	المطلب الثاني : أهمية التكوين
14	المطلب الثالث : اهداف التكوين وخصائصه
15	المطلب الرابع: أنواع التكوين ومبادئه
20	المبحث الثاني: مجالات أساليب وصعوبات التكوين
20	المطلب الأول : مجالات التكوين
20	المطلب الثاني: أساليب التكوين
22	المطلب الثالث: المسؤولون عن عملية التكوين
23	المطلب الرابع: معوقات عملية التكوين
24	المبحث الثالث: تصميم برنامج التكوين
24	المطلب الأول : تصميم البرنامج التكويني
25	المطلب الثاني : تنفيذ البرنامج التكويني
27	المطلب الثالث: تقييم برنامج التكوين
28	المطلب الرابع: شروط نجاح عملية التكوين
31	الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
31	المبحث الأول: ماهية الأداء
31	المطلب الأول : تعريف الأداء ومحدداته
34	المطلب الثاني : عناصر الأداء
35	المطلب الثالث : معايير الأداء
35	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
38	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
38	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
39	المطلب الثاني : أهمية واهداف تقييم الأداء

40.....	المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه
48.....	المطلب الرابع : الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته
52.....	المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين
52.....	المطلب الأول : إجراءات تحسين أداء العاملين
53.....	المطلب الثاني : طرق تحسين الأداء
55.....	المطلب الثالث : علاقة تقييم الأداء بالتكوين
56.....	المطلب الرابع : التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين
59.....	الفصل الثالث: دراسة حالة في قسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك
59.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك
59.....	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سوناطراك
62.....	المطلب الثاني : التعريف بالهيئة المستقبلية "قسم الاستكشاف
63.....	المطلب الثالث : مهام قسم الاستكشاف ونشاطاته وهيكله التنظيمي
65.....	المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية
65.....	المطلب الأول : منهجية الدراسة
66.....	المطلب الثاني : صدق أداة البحث وثباتها
68.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
68.....	المطلب الأول : خصائص عينة البحث
74.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان
77.....	المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
81.....	خاتمة عامة:
85.....	الملاحق:

قائمة الاشكال:

- الشكل 1: خطوات تقييم الأداء 43
- الشكل 2: أنواع معايير الأداء 44
- الشكل 3 : الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف "سوناطراك" 64
- الشكل 4: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير الجنس 68
- الشكل 5: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير السن 69
- الشكل 6: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي 70
- الشكل 7: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة في العمل 71
- الشكل 8: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير المستوى المهني 71

قائمة الجداول:

- جدول 1: درجات مقياس ليكارت الخماسي 66
- جدول 2: معامل ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ألفا كرونباخ. 67
- جدول 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 68
- جدول 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن 69
- جدول 5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 69
- جدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل 70
- جدول 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني 71
- جدول 8: الخضوع للتكوين 72
- جدول 9: مرات التكوين 72
- جدول 10: المشاركة 73
- جدول 11: مكان التكوين 73
- جدول 12: نوع التكوين 74
- جدول 13: وسائل التكوين 74
- جدول 14: نتائج معامل الالتواء والتفطح SKewness et Kurtosis 74
- جدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني 75
- جدول 16: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث 76
- جدول 17: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. 77
- جدول 18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى 78
- جدول 19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية 79

المُلخَص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور التكوين في تحسين أداء العاملين، حيث يعتبر التكوين من اهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري، وذلك بزيادة مهارة العاملين والرفع من كفاءتهم وقدراتهم من اجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، والرفع من مردودية المؤسسة والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة وكذلك منح فرص لموظفيها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للتزقيات المهنية والاجتماعية والوصول الى المستوى المرغوب فيه الفاعلية.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في مجموعة من موظفي مؤسسة سوناطراك بومرداس، ولأجل ذلك قمنا بإعداد استبيان شمل عينة موظفي قسم الاستكشاف في سوناطراك، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى دور العملية التكوينية التي تتبناها مؤسسة سوناطراك لولاية بومرداس في تحسين أداء عاملها والذي يؤدي بالضرورة لتحقيق اهداف المنظمة.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la formation dans l'amélioration des performances des travailleurs, car la formation est considérée comme l'un des facteurs les plus importants contribuant à l'avancement de l'élément humain, en augmentant les compétences des travailleurs et en augmentant leur efficacité et leurs capacités afin de suivre le rythme des progrès scientifique et technologiques, en augmentant la rentabilité de l'institution et en maintenant la qualité de ses productions d'une part, ainsi qu'en donnant employés des opportunités leur permettant d'améliorer leur niveau scientifique et professionnel, ce qui les qualifie pour des missions professionnelles et promotions sociales et d'atteindre le niveau d'efficacité souhaité.

Sur cette base, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon de la communauté d'étude, qui est représentée par un groupe d'employés de la fondation Sonatrach Boumerdès, et pour cela nous avons préparé un questionnaire qui comprenait un échantillon des employés du département de l'exploration a Sonatrach, et en analysant les résultats obtenus, on nous a montré l'étendue du rôle du processus formatif adopté par la fondation Sonatrach. Le mandat de Boumerdès est d'améliorer la performance de ses employés, ce qui conduit nécessairement à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

مقدمة

المقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات التي شهدتها العالم في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينها وذلك لدخول التكنولوجيا الجديدة...

هذا ما أيقن الباحثون الاقتصاديون على ان التنمية الاقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على التكنولوجيا وحدها بل بفكر ومهارة وفعالية عناصر مواردها البشرية، ومن ثم زيادة حصتها في السوق وبالتالي زيادة أرباحها لن يأتي الا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري الذي يساعد بشكل مباشر او غير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

ان اكتساب المورد البشري للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن ان تتوفر الا بواسطة توفير التعليم والتكوين لهذه الموارد، ولقد أصبح التكوين في الوقت الحاضر استثمارا في راس المال البشريين حيث يعتبر من اهم السبل الأساسية لتطوير قدراتهم، من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الافراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والنفسية اللازمة، لاداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.

ان المؤسسة التي استطاعت ان تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتكوين وأدركت انه لم يعد وسيلة طرفية كما في السابق، وانما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة، وهذا يعني ان التكوين أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات البترولية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للموضوع بالشكل التالي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك؟

الأسئلة الفرعية : انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين في المؤسسة الوطنية سوناطراك؟
- كيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك؟
- هل يساهم التكوين في إمداد الموظفين بالمهارات والمعلومات الجديدة؟
- هل يؤدي التكوين إلى زيادة فرص الترقية للموظف؟
- هل يساهم التكوين في تقليل أخطاء العاملين؟

الفرضيات:

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع التكوين وعلاقته بأداء العاملين، على ان يتم اختبارها من خلال الدراسة.

ولقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة طردية ووثيقة بين تكوين الموارد البشرية اي العاملين وتحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة

ومنها تفرعت أربع فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- يؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين في المؤسسة الوطنية سوناطراك
- يساهم التكوين في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك
- يوجد تأثير لتكوين العاملين بغرض تجديد المعلومات والمهارات وتطبيق النظم المستحدثة
- يؤدي التكوين الى زيادة فرص الترقية للموظف
- يساهم التكوين على تقليل الاخطاء وحسن الادارة والتصرف وزيادة الروح الايجابية

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت ال اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

- يساعد التكوين على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية اكثر.
- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بتحسين الأداء
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة والتعمق
- علاقة الموضوع بالتخصص
- إحساننا بأهمية التكوين بالنسبة للفرد داخل المؤسسة

أهداف الدراسة:

إن الاهداف التي نريد تحقيقها من خلال بحثنا هذا تتمثل في:

- اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية
- تحليل ودراسة أثر التكوين على أداء الفرد بالمؤسسة الاقتصادية
- تحليل نشاط تكوين العمال في المؤسسة محل الدراسة

- إبراز أهمية تكوين العاملين في المؤسسة للتي هي محل دراسة بالنسبة للقائمين عليها

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا هذه في النقاط التالية:

- يعد موضوع تكوين العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية من المواضيع الهامة والحديثة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات المتطورة
- الرغبة في إقناع مسؤولي المؤسسة التي هي محل دراسة بأهمية التكوين وما يترتب عليه من نتائج ايجابية من استقرار وظيفي واستقرار مالي وتقليل الحاجة إلى مشرفين إضافيين
- يتعلق موضوع بحثنا بالعنصر البشري وهو أساس نجاح اي مؤسسة اقتصادية وسبب فشلها أيضا.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمتد دراستنا في المؤسسة الوطنية سوناطراك
- الحدود الزمانية: تمتد دراستنا في الفترة ما بين:شهر افريل وجويلية من سنة 2022.

صعوبات الدراسة:

من البديهي ان يواجه الباحث صعوبات في سعيه لإتمام مشروعه، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا:

- قلة المراجع المكتبية بالجامعة المتعلقة بموضوع دراستنا
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من بعض المصادر في المؤسسة

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

ان الهدف من هذه الدراسة هي تحليل نشاط التكوين في المؤسسة الوطنية سوناطراك ودراسة فعاليته بغية التعرف عليه وعلى أهميته ودوره في المؤسسات البترولية، ومن أجل الوصول إلى هذا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية

الدراسات السابقة:

عمر بلخير جواد تحت عنوان: "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي – تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2008 – 2009

حيث هدفته هاته الدراسة إلى إظهار مدى تطبيق التكوين في المؤسسات الجزائرية حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجزء النظري، اما في الجزء الميداني استعمل المنهج التحليلي من هلال مقارنة وفحص النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

الهدف من وراء التكوين هو هدف عام. وهو تنمية معلومات الافراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وفعاليتها

تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية وذلك بسبب طبيعة هذه الوظائف ومتطلباتها وضغوطها حيث كلما اتجهنا نحو الوظائف الإشرافية زادت المشكلات الفنية بشكل أكبر في الوظائف الغير إشرافية

تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه

منير بن دريدي: " إستراتيجية الموارد البشرية فيالمؤسسة العمومية – التدريب والتحفيز – دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء – سونالغاز – عنابة – 2009، 2010 مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة

حيث هدفت هاته الدراسة الى محاولة معرفة ما يجري في ميداننا من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة والكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري أمافي الجزء الميداني استعمل منهج تحليلي يقارن ويفحص النتائج المتحصل عليها خلال دراسة الميدانية وتوصل الباحث الى النتائج التالية:

الاعتماد على التكوين بصفة مستمرة يعد من أنجع الاساليب الحديثة التي تساهم بشكل فعال في تنمية كفاءات ومهارات الافراد

وأكد على وجوب وجود استراتيجية محددة في كيفية تحديد وتقييم العملية التكوينية باعتبار هذين العنصرين أساس من أسس نجاح العملية التكوينية

إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، مقال تحت عنوان: "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية" مجلة العلوم الانسانية عدد 7

هدف الباحثان من خلال هذا المقال على فهم التكوين ومعرفة فوائده وأهميته في ظل تزايد الاتجاه نحو الاقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءة البشرية وتوصل الباحثان الى النتائج التالية:

إكساب التكوين مرونة تساعد في رفع مردوده والتحكم في كلفته وإكسابه القدرة على التجدد المستمر والتأقلم مع المستجدات

التكوين استثمار حقيقي ذي مردودية وليس مجرد نفقة او وسيلة ترقية اجتماعية فردية

الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات، حتى تظهر حقيقة منفعة التكوين

دراسات بالغة الانجليزية:

أمير نجا، أمير عمران: The Effect of trainnig on Employee Performance مقال. مجلة الإدارة والأعمال رقم 4. سنة 2013 هدفت هاته الدراسة إلى:

- التحقيق في معنى اهمية التدريب
- التعرف على أهمية اداء الموظفين
- استكشاف العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين
- التطوير التوجيهي لتقييم أداء الموظفين

وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- للتكوين أهمية كبيرة في تحسين أداء الموظفين
- توجد علاقة طردية بين التكوين والأداء

أهمية أداء الموظفين.

دراسة باللغة الفرنسية:

ميلاني تشاربونيا: " RESSOURCES HUMAINES: UNE ÉTUDE DANS LES QUÉBÉCOISES « PME مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة كيبيك في مونتريال، ديسمبر 2010

هدفت هاته الدراسة الى تحديد العلاقة بين منظومة من الممارسات العالية، للإدارة الفعالة للموارد البشرية والاداء التنظيمي في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة المحرك الاقتصادي الرئيسي في كيبيك

الاهتمام بعنصر التوزيع الذي لا يتحقق الا بالربط بين مختلف عناصر التوزيع المادي.

الفصل الأول
الإطار النظري
للتكوين

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين

تمهيد:

يلعب التكوين دوراً أساسياً في تحسين أداء وقدرات العاملين حيث أصبح ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة التي تريد تحسين خدماتها وضمان استمراريتها وتطورها، ولبلوغ هذه المكانة لا بد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها وتحديد الاحتياجات التكوينية لهم من خلال تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ونجاحها، وهذا ما سيوضحه هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التكوين

المبحث الثاني: مجالات أساليب وصعوبات التكوين

المبحث الثالث: تصميم برنامج التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين:

تمهيد:

يعتبر التكوين أحد وسائل تحسين وتطوير الأداء، وهو ما يتطلب ان ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف، فهو ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل استراتيجية تضعها المؤسسة لتطوير عمالها وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية ومن الضروري ان تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتوجيه وتكوين العمال وتطوير كفاءتهم باستمرار، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود على العمال والمؤسسة على حد سواء.

المطلب الاول: مفهوم التكوين:

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من مقومات التنمية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في عصرنا الحاضر، والتنمية الاجتماعية تتطلب إعداد أفراد المجتمع للأخذ بأسباب التطور الحضاري، والتكوين هو الوسيلة التي تهيئ الأفراد لأداء مهامه سواء مهام إدارية كانت او فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة حيدة في بناء العامل للمجتمع الذي يعيش فيه هذا الفرد وعليه نحاول تحديد مفهوم التكوين.

- يعرف التكوين على انه تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل او تنمية وتطوير ما لديه من مهارات معارف وخبرات مما يزيد في كفاءته في أداء عمله الحالي او بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل¹.
- اما سيكيولي « sekioli » يعرف التكوين على انه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة².
- ومن التعاريف الهامة للتكوين هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصححة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين ادائهم³.

وهنا مفهوم آخر للتكوين هو عملية تعلم سلسلة من سلوك مبرمج، او مجموعة متتابعة من تصرفات مسبقة⁴

وكذلك يعرف انه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة وذلك من اجل احداث تغييرات في سلوك وعادات ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم، من اجل الوصول الى الأهداف المنظمة وأهداف الأفراد الذين يعملون بها على حد سواء⁵.

ومما سبق يمكننا القول أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة، هدفها إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية لدى العمال، من اجل مساعدتهم على أداء أعمالهم بالطرق السلمية والصحيحة وذلك من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم.

¹زاكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت 1989، ص225.

²عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص308.

³عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص438.

⁴نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011، ص70.

⁵محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص157.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي¹:

1. بالنسبة للمنظمة:

- يحقق التكوين للمنظمة: زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن اكتساب الأفراد للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج والنهوض بالإنتاج والخدمات من حيث الكم والنوع.
- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين (نحو العمل والمنظمة) ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف وتحسين مهاراتهم ومعارفهم الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث إن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المشاركة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث إن هذه الأخيرة قد تسبب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين واستيائهم من جراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.
- يعمل تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها.

نستنتج إن التكوين تكون أهميته بالنسبة للمنظمة في:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2. بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم اتجاهها، ويعمل على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، وساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.
- يقلل الحاجة إلى الإشراف أي إن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة ولصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

نلاحظ إن التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر.

¹ابراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص-ص 02-03.

- تحسين معنويات العاملين.
- الحد من الحاجة الى الاشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت.

المطلب الثالث: أهداف التكوين وخصائصه

أولاً: أهداف التكوين

- يهدف التكوين الى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم الى العمل بكامل قدراتهم¹.
- يهدف التكوين الى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.
- يقود التكوين الى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- يؤدي التكوين الى ضمان سلامة العمال من خلال تدنيه حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في استعمالها من طرف العمال المتكونين.
- تهدف البرامج التكوينية أيضا الى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار ان العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود الى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء.
- رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها.

¹شيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث جامعة الجزائر، عدد 2008/06، ص 12-13.

المطلب الرابع: أنواع التكوين ومبادئه

أولاً: أنواع التكوين:

تختلف أنواع التكوين باختلاف المعيار المتخذ أساساً لتصنيفها ويمكن اعتماد المعايير التالية أساساً للتصنيف:

- مرحلة التوظيف
- نوع الوظائف
- عدد الأفراد المشاركين في البرنامج التوظيفي
- مكان إجراء التكوين

يعد التكوين عملية ضرورية لجميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وذلك بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه لا يقتصر على العاملين الجدد فحسب، بل يشمل العاملين الحاليين كذلك، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والوسائل التكنولوجية وعليه يقسم التكوين حسب مرحلة التوظيف إلى:

1. توجيه الموظف الجديد:

يعرف هذا التكوين بالتهيئة، ويقصد به تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه الإجراءات غالباً ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة¹ حيث تقوم مختلف المؤسسات بتقديم تكوين توجيهي لموظفيها الجدد، وذلك لتحضيرهم للوظيفة التي سيستلمونها، حيث من الطبيعي أن يحتاج الموظف الجديد إلى معلومات ومعارف تساعده في أداء وظيفته، ويعتبر أيضاً نوع من الترحيب بالعاملين الجدد في المؤسسة.

وتختلف المؤسسات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض منها يعتمد على أسلوب المحاضرات، والبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة فيها كل المعلومات الهامة، وغيرها من الطرق، وأهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي: معلومات عامة عن المؤسسة مثل تاريخ نشأتها، نشاطها، أنواع منتجاتها، وهيكلها التنظيمي، ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف، طريقة استخدام ممتلكات المؤسسة مثل الهاتف والكمبيوتر، الأجور الاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات، الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها، التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج، الترقيات والحوافز وإجراءاتها، وأسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين².

2. التكوين أثناء العمل:

يحتاج أحياناً بعض الموظفين إلى تكوين فوري وسريع أثناء القيام بعملهم، فيقوم المشرف على الموظف أو رئيسه المباشر بتدريبه على طريقة معينة للأداء أو على آلة جديدة مثلاً، إذا كان عاملاً في ورشة، في الحالة يمكن التأكد من فعالية التكوين وبالتالي فعالية الأداء ويسهل التقييم أيضاً³.

¹ محمد الصالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص37.

² بلال خلف السكرانة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص130-131.

³ ليندة سنوساوي، آثار التكوين على الفاعلية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2002-2003، ص32.

ومن مميزات التكوين أثناء العمل نذكر ما يلي¹:

- تجنب مشكلات اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل: وذلك من خلال الاحتكاك المباشر بالواقع العملي، كما أنه يتم تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتكون.
- تعرض المتكون لمواقف فعلية: في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي أن يعرف الفرد كيف تتم، بل يجب التمرس عليها، فمثلاً لا يكفي أن يعرف الفرد كيف يتخذ القرار الإداري نظرياً ولكن يجب أن يتعرض لمواقف فعلية، ليرى كيف سيستفيد مما تعلمه من رئيسه.
- يكون التكوين سريعاً: حيث أنه لو تم التكوين في مجموعات فإن كل مجموعة ستكون محكومة بأقل فرد في الفهم والاستيعاب ولا أن يتأكد المدرب أن كل الأفراد استوعبوا.

3. التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف الأفراد، على الأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، فعلى سبيل المثال حينما يتم إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلوا هذه الوظائف إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة².

4. التكوين بغرض الترقية والنقل:

في حالة الترقية والنقل يحتمل أن يكون هناك اختلاف بين المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية الإشرافية³.

5. التكوين للتهيئة للتقاعد:

تهتم المؤسسات الراقية بموظفيها وراحتهم، حتى وإن كانوا في المرحلة الأخيرة من خدمتهم، وهم على وشك الانتقال للتقاعد، حيث تقوم بتكوين المحالين على التقاعد، وذلك لمساعدتهم مثلاً على البحث عن عمل آخر، أو البحث عن اهتمامات وهوايات تشغلهم وقت فراغهم، ومحاولة مساعدتهم على التحكم بالتوتر والضغط بسبب الانقطاع عن العمل⁴.

ثانياً: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل الإنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين، وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تكوينية خاصة، تتماشى مع احتياجاتها وأهميتها.

وينقسم التكوين حسب نوع الوظائف إلى:

¹ حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، 2007، ص41.

² بلال خلف السكرانه، مرجع سبق ذكره.

³ حسن احمد الطعاني، التدريب مرجع سبق ذكره، ص131.

⁴ ليندة سنوساوي، مرجع سبق ذكره، ص32.

1. التكوين المهني والفني:

وهو التكوين الذي يهدف الى تنمية العاملين في الوظائف الفنية التي تعتمد على العمل اليدوي¹، فهذا النوع من التكوين يخص المهن والحرف التي تعتمد على المهارات اليدوية مثل اعمال الكهرباء والنجارة وصيانة الآلات وتشغيلها.

2. التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف اعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الاعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة.

3. التكوين الإداري:

ويتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أي الإشرافية) او الوسطى او العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال².

ثالثا: أنواع التكوين حسب عدد المتكويين:

يقسم التكوين حسب عدد المتكويين الى نوعين هما³:

1. التكوين الفردي:

ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على افراد معينين لتكوين كل فرد على حدا.

2. التكوين الجماعي:

ويخصص هذا النوع من التكوين مجموعات العمل التي تشترك معا في انجاز مهام محددة، ويكون مطلوبا تكوين افرادها لإنجاز هذه المهام.

رابعا: أنواع التكوين حسب مكان إجرائه⁴:

1. التكوين الداخلي:

¹ عادل رمضان الزيايدي، تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شهر القاهرة، ص120.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره ص132.

³ محمد راشدي ، عايش صيام ، فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية ، 2007، ص42.

⁴ محمد راشدي ، عايش صيام، نفس المرجع السابق، ص69-70.

يتم هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة، وهذا سواء في مكان العمل أو في قاعات تكوينية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات والمعدات، وتسخر المؤسسة لذلك ميزانية خاصة يتم تقديرها انطلاقاً من نوعية البرامج التكوينية ويشرف على عمليات التكوين الداخلي المسؤول عن التكوين في المؤسسة، أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين بالتكوين كما قد يتم الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة.

ومن ثم نلاحظ ان التكوين الداخلي يتميز بميزة أساسية وهي انه يتم وفق تخطيط إدارة المؤسسة وتحت رقابتها، غير انه لا يخلو من بعض السلبيات أهمها: انحصاره في محيط المؤسسة وانحصاره في حدود تجارب العاملين، ومن ثم وجود احتمال عدم التوصل الى أفكار وخبرات جديدة ومتنوعة.

2. التكوين الخارجي:

ويسمى كذلك التكوين المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً، فالتكوين الخارجي في مراكز التكوين المتخصصة داخل البلد أو خارجه يتميز بكونه يتيح آفاقاً أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الافراد بوجهات نظر متعددة فهم ينتمون الى مؤسسات مختلفة، كما ان مراكز ومؤسسات التكوين الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة.

ثانياً: مبادئ التكوين:

هناك عدد من المبادئ والاسس التي تخضع لها العملية التكوينية، وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه ومن اهم هذه المبادئ ما يلي:

1. الاستمرارية:

فالتكوين عملية مستمرة، اذ يبدأ منذ التحاق الفرد بوظيفته ويستمر معه لتطويره وتنميته حتى يساعده على التكيف مع التغيرات الحالية والمستقبلية¹، وبتعبير آخر تظهر الحاجة الى التكوين في المنظمات بصفة مستمرة وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية، أي ان الحاجة للتكوين لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المؤسسة في حلها.

2. الشمولية:

يجب ان يشمل التكوين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، من إدارة عليا ووسطى ودنيا، إضافة الى الافراد العاملين بها، كما يجب ان يشمل جميع التخصصات سواء كانت في إدارة الإنتاج أو المالية أو المحاسبة أو العلاقات العامة أو إدارة شؤون الافراد أو غيرها².

3. واقعية التكوين:

تعني واقعية التكوين ان يتم في ظروف مماثلة لظروف العمل كلما امكن ذلك، وان يعبر عن احتياجات تكوينية حقيقية للعاملين، وقد تؤدي عدم واقعية التكوين الى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط، ويرجع السبب في ذلك الى عدم قدرتهم على نقل ما تعلموه من البرامج التكوينية الى الواقع العملي، فإذا تم تسهيل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التكوين الى مكان العمل، يتم تعظيم العائد من نشاط التكوين³.

¹ رداح الخطيب، احمد الخطيب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ص21.

² عبد الباري إبراهيم مرجع سبق ذكره، ص210.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص296.

4. التكوين نظام متكامل:

ويقصد ذلك ان هناك تكامل وترابط في عملية التكوين، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا من جهة، كما انه لا ينبع من فراغ ولا يتجه الى فراغ من جهة أخرى ويمكن إيضاح التكامل في النظام التكويني كالتالي¹:

1. التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية للتكوين والتمثلة في:

- الافراد المطلوب تكوينهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب اكسابها للمتكونين.
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المنظمة.

2. التكامل بين الأنشطة التكوينية والتمثلة في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والانماط التكوينية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل سلوك الافراد وتقييم أدائهم.
- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تصميم البرامج التكوينية.
- تجهيز المعدات والمساعدات التكوينية.
- اعداد البرامج التكوينية.
- متابعة وتقييم العملية التكوينية.

3. التكامل في نتائج التكوين:

حيث ينبغي ان يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج والتمثلة في:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.
- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتكونين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، واقبالهم وتحمسهم للعمل.
- النتائج البشرية والتي تتمثل في اعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات او خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص218-219.

المبحث الثاني: مجالات أساليب وصعوبات التكوين

تمهيد:

تم تخصيص هذا المبحث لتسليط الضوء على مجالات وأساليب التكوين وخصائصه وعلى المعوقات التي تواجهها العملية التكوينية.

المطلب الأول: مجالات التكوين:

التكوين عملية تشمل جميع العاملين مهما اختلفت مسؤولياتهم وتباينت اختصاصاتهم، فهو يقصد رفع مستوى مهاراتهم في الوظائف والمهن المختلفة، وهو ما لزم الأمور لتحصيل الخبرات، إذ لا بد أن يجمع العاملين والمهن بكل ما يستحدث في ميادين تخصصهم المهني كما يشمل التكوين رعاية الموظف الجديد في عمله وتعهده بالتوجيه والإرشاد ونوجز بعض المجالات فيما يلي¹:

1. **تكوين العاملين الجدد:** قد يبدو العمل للعامل الجديد شيء من الغرابة والرغبة في بداية الامر، لذا على المسؤولين اتخاذ إجراءات تتكفل باستقبال العاملين الجدد وارشادهم وتوجيههم، وادخالهم في المستوى المهني وأشعارهم بالراحة والطمأنينة وجعلهم يعرفون ان مدى نجاح المؤسسة على مقدار الجهد الذي يبذلونه، وعلى ما يؤديه لها من خدمة ولهذا وجب التكوين للفرد الجديد، يتيح له فيه فكرة عامة عن المؤسسة التي يعمل بها من حيث أهدافها وطبيعة العمل بها والالتزامات الواجبة نحو العمل.
2. **تكوين العاملين القائمين بالعمل:** الى جانب تكوين العامل الجديد هناك تكوين القائمين بالعمل، إذ هم الافراد القائمين بالعمل، ويتوقف عليهم نجاح او فشل جهاز المؤسسة في تأدية رسالتهم، ويكون هذا التكوين في التطوير المستمر الذي تعرفه المؤسسة من وسائل تكنولوجية والتطور الفني الذي يطرأ على الاعمال، مما يتطلب تكويننا متواصلًا لمواكبة هذا التطور.
3. **التكوين لغرض الترقيّة:** عند ترقيّة العاملين الى مراتب عليا لا بد ان تفسح لهم الفرص لازدياد مهاراتهم ومعارفهم، خاصة المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة وطبيعة العمل الجديدة الذي موكل عليه وهو ما يتطلب ضرورة تكوينهم وفق المسؤوليات الجديدة.

المطلب الثاني: أساليب التكوين

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمكونين والاهداف المطلوب الوصول اليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين واختلاف المستوى الوظيفي للعمال واختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة الى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن اهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي²:

1. أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينه بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر)

¹ احمد ماهر، إدارة "الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الإسكندرية الدار الجامعية، 1999، ص325-326.

² عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ابي بكر بالقايد، تلمسان، 2015، صص82-83.

ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومة للمتكويين والتأثير فيهم.

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

- نستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين ويكون من طرف واحد وهو المكون.

2. أسلوب المناقشة:

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

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

- ونستنتج ان هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشترك جميع المتكويين في النتائج على ان يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.

3. أسلوب دراسة الحالات:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم الى المتكويين حدث او مجموعات من الاحداث يتعلق بمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة او مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكويين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولا الى تقدير او حكم او قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه، وعليه تقسم دراسة الحالات الى قسمين رئيسيين:

أ) الدراسة التي يقوم فيها المتكون بتشخيص أسباب حدوث مشكلة معينة.

ب) الدراسة التي يقوم فيها المتكون بحل مشكلة معينة.

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

- قد ينقل للمتكويين انطبعا خاطئا عن العمل الفعلي.

- قد يتطلب التوصل إلى حل إحدى المشكلات وقتا طويلا

نستنتج ان أسلوب دراسة الحالة يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكون مواقف او مشكلات إدارية معينة ويطلب منه تحليلها واتخاذ قرار في شأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج.

4. أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دوراً معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

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

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

المطلب الثالث: المسؤولون عن عملية التكوين:

غالباً ما تنحصر مسؤولية التكوين في المؤسسات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الخدماتية والإنتاجية وغيرها، ويمكن الإشارة إلى تلك المسؤولية التي يمكن أن تناط بما يلي:

1. الإدارة العليا:

إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تكوينية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتكوين وأهميته كاستثمار بشري ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، كما لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التكوين وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار طالما تعتمد التكوين وسيلة علمية للتطور والنمو¹.

2. إدارة الموارد البشرية:

حيث تقع على عاتقها مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التكوينية، وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحددين.

3. المشرف المباشر:

لا بد للمشرف المباشر أن يشجع المورد البشري المرشح للتكوين على ضرورة الاستفادة من البرنامج التكويني وتسهيل عملية حضوره إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحدد، بحيث أن توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.

4. الموظف المتكون:

كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها، لا يكون لديها قيمة تذكر في نجاح البرامج التكوينية إذا لم يكن لدى المتكون الرغبة الصادقة في التعلم أو اكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة، ولا بد أن

¹خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص139.

يشجع العاملون بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة¹.

المطلب الرابع: معوقات عملية التكوين²:

من المعوقات التي تحد من فرص نجاح وظيفة التكوين ما يلي:

- المبالغة في عقاب الموظفين الذين يتعلمون.
- اهمال عنصر الزمن نتيجة لتوقع الكثير في وقت قصير
- عدم تأييد الإدارة العليا مما يؤدي الى وجود مناخ غير مناسب للتكوين.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية.
- عدم متابعة التكوين حيث ان التكوين لا ينتهي بانتهاء البرنامج الرسمي.
- الافتراض بأن الافراد ذوي الخبرة لا يحتاجون الى تكوين.
- اسناد مسؤولية تحديد الاحتياجات التكوينية لشخص او لوحدة غير مناسبة.
- التركيز على توقعات المؤسسة من المورد البشري ونسيان توقعات المورد البشري من المؤسسة.

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص-ص 148-149.

² محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص 152.

المبحث الثالث: تصميم برنامج التكوين

تمهيد:

نشاط التكوين في الوقت الحالي يسعى الى استخدام التكنولوجيا والتطبيقات المناسبة في تصميم وتنفيذ البرنامج من اجل المساعدة الفعالة في تقديم الدورة التكوينية بالشكل الذي يساعد المتكون على استيعاب وفهم اهداف المادة التكوينية ومحتوياتها.

المطلب الأول: تصميم البرنامج التكويني:

تعتبر العملية التكوينية عملية متكاملة و مترابطة فيما بينها، فبعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني، تأتي مرحلة تصميم البرنامج واعداد الخطة التكوينية وتقوم عملية تصميم البرنامج التكويني على عاملين أساسيين:

- الأول يتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- اما العامل الثاني فيخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التكوين، فبعد ان يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بشكل فعال، يمكننا التعرف على الفئة المستهدفة من عملية التكوين، وطبيعة التكوين المطلوب لمعالجة القصور في الأداء، ومن ثم تستطيع تصميم ثم تنفيذ البرنامج التكويني الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المسطرة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية¹.

¹مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص238.

المطلب 02: تنفيذ البرنامج التكويني:

ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني واخراجه الى حيز الوجود، كما تعتبر عملية التنفيذ المرحلة الثالثة من عملية التكوين، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، اذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرنامج التكويني). وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا وسلبا على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرنامج التكويني، ونعني بتنفيذ البرنامج التكويني تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التكويني التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التكوين.

ومن الإجراءات التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التكوين ما يلي:

1. الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ.
 2. الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي.
- (1) الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ: تتضمن الإجراءات التالية:
- تجهيز المواد العلمية اللازمة: بحيث يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي تسوغ على المشاركين بأعداد تكفي مع إضافة جزء كاحتياطي وتترتب حسب الجلسات والحصص التكوينية، وبفضل توزيعها بعد انتهاء المكون من جلسته التكوينية.
 - تجهيز المناخ المخصص للتكوين: وذلك ضمانا لراحة المتكويين وتهيئة المناخ العملي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التكوين.
 - اعلان جدول زمني لتنفيذ البرنامج التكويني: عند اعداد البرنامج التكويني يجب ان يراعي تحديد المواعيد المناسبة لبدء ونهاية كل برنامج، وتحديد الوقت الخاص بالتنفيذ سواء كان صباحا او مساء مع تحديد ساعات ابتداء التكوين اليومي وموعد انتهائه والمدة المناسبة للبرنامج التكويني، حيث انها تختلف من دورة تكوينية الى أخرى، واهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمن الدورة التكوينية ما يلي:
 - ان تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التكوينية التي تستهدف تعلم المنهج التكويني الذي أسس على أساس الاحتياجات التكوينية الفعلية.
 - ان تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتكويين للاستفادة من التكوين.
 - الا تؤدي الى الشعور بالملل لدى المتكويين.
 - ان تسمح للمتكويين بعدم ترك عمله لمدة طويلة.
 - اعداد وتجهيز المعدات التكوينية: يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل، ونقصد بالمعدات مجمل الأدوات والوسائل التي تساعد على تسيير عملية انتقال المعلومات والخبرات من المكون الى المتكويين.
 - تجهيز مقاييس وأدوات التقييم: على مسؤول التكوين التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج وطبعها بأعداد تكفي، وترتيبها حسب الحاجة اليها.
 - ترتيبات النقل والإقامة: في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص تكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتكويين، والقيام بالزيارات الميدانية او التكوين العملي.
 - النماذج اللازمة لتنفيذ التكوين: يتم تجهيز النماذج الخاصة بتنمية البرامج التكوينية وتصديرها بأعداد كافية.
- (2) الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي: وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح اهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- تحديد فئات المتكويين.

المطلب الثالث: تقييم برنامج التكوين.

تعريف تقييم التكوين:

يشير جرينيل Grinnel الى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها¹.

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

ويعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التكوين بأنه: سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد.

ويمكن تعريفه كذلك انه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية (التدريبية) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكويين ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني².

فتقييم التكوين عملية تهدف إلى قياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تكوينية ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها، التقارير والاختبارات والملاحظة والمقارنة، الاستبيانات...

¹مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص204.
²عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحي نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص330.

المطلب الرابع: شروط نجاح عملية التكوين

لكي يحقق التكوين الفاعلية المطلوبة لا بد من توفر الشروط التالية:

- وضع ميزانية متعلقة بالتكوين والتي تمثل تكاليف التكوين الداخلي والخارجي.
- اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا حتى يتمكن المتكونون التوفيق بين وظائفهم وعملية التكوين.
- الاختيار الجيد للمكونين، الذي يعد من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التكوين أهدافه ويشمل اختيار مكونين من داخل المؤسسة ومن خارجها، أي أساتذة الجامعة، هيئات متخصصة في التكوين المكونين ورؤساء الأقسام.
- الاختيار المناسب لمكان التكوين، فيجب ان يكون هناك تصميم مناسب لغرفة التكوين.
- الاختيار العلمي للمتكونين والتحديد الدقيق للحاجات التكوينية، حيث يجب ان يكون ملائما للأشخاص المتكونين من حيث العدد، والمستوى الدراسي ومؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية.
- تجهيز مكان التكوين بالمستلزمات التكوينية الحديثة من حيث توفر أماكن خاصة وتجهيزات ملائمة مثل الحواسيب وغيرها.
- استمرارية تنفيذ البرامج التكوينية، أي ان التكوين يجب ان يمتاز بالاستمرارية ويكون مزيجا من التكوين داخل المؤسسة وخارجها¹.

كما يضيف محمد إسماعيل بلال عوامل نجاح برنامج عملية التكوين في²:

- التعامل مع التكوين باعتباره استثمار طويل الأجل.
- الإدراك بان التكوين عملية جماعية مشتركة ومستمرة.
- قبول المتكونين كما هم، وقبول الأخطاء في مراحل العملية التكوينية بشكل طبيعي.
- المكون مساعد وليس مقيم وتشجيع المتكونين للتعلم والتطور.

¹Pierre casse, la formation performante. Office de publication universitaires. Alger. 1994. pp. 210.218

²محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004، ص152.

خلاصة الفصل الأول:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بعرض وشرح كافة الجوانب المتعلقة بفعالية التكوين، من حيث المفهوم، الأنواع، والمبادئ، الأهداف والأهمية وتم تسليط الضوء كذلك على مجالات وأساليب ومعوقات العملية التكوينية وكذا تصميم برنامج التكوين وشروط نجاحه.

ويمكن ان نستخلص ان التكوين يلعب دورا أساسيا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين وبالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني للمؤسسة.

اذ أصبح التكوين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها ساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحتاج إليه جميع الموارد البشرية في المؤسسات اذ لا يقتصر على عامل دون آخر او وظيفة دون أخرى، ويتقاسم فوائد التكوين كل من المؤسسة والعاملين والمجتمع، والتكوين في جوهره عملية لا بد ان تخضع إلى تصميم محكم من اجل تحقيق الفوائد المتوخاة منها.

الفصل الثاني

التكوين ودوره في تحسين
أداء العاملين

الفصل الثاني: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين.

تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فنجاح المؤسسة واستمرارها مرهون بهذا العنصر، لذلك يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقسيم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها درس أداء العاملين دراسة شاملة وعامة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به المورد البشري داخل المؤسسة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب فإنه سوف يحقق إنجازاً أما إذا كان لا يرقى إلى هذا المستوى فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين هؤلاء العاملين وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل مستمر وذلك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: ماهية الأداء.

تمهيد:

إن النظرة المعاصرة لأداء جميع المؤسسات تقوم على فكرة أن الأداء يحركه العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري ومن خلال هذا المبحث نحاول وضع مفهوم الأداء وعناصره ومعاييرها والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.

أولا تعريف الأداء:

سنتطرق إلى مفهومه اللغوي والمفهوم الاصطلاحي كما يلي:

1. لغويا:

- كلمة أداء مشتقة من الفعل "أدى".
- ويشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه، وبهذا المعنى فإن المعنى اللغوي لكلمة أدى هو قضاء الشيء أو القيام به¹.
- ويقابل كلمة أداء في اللغة الفرنسية اللفظ performance والمشتقة من الفعل performer والتي يقصد بها انجاز أو تنفيذ².

2. اصطلاحا:

يعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الوظيفة والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد³.

وعرفه Murphy بأنه انجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين⁴.

ومما سبق يمكن تعريفه على انه:

هو مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والواجبات المنوطة والموكلة له.

ثانيا: محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور مما يعني ان الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتائج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) وذلك وفقا لما حدده بورتر.

1. **الدافعية:** هي قوى داخلية لدى الفرد والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له او لغيره سواء كانت معنوية او مادية.
2. **قدرة الفرد:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، وتعتبر القدرة حصيلة التفاعل بين متغيرين وهما المعرفة والمهارة ويمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة⁵: القدرة = المعرفة x المهارة.
 - ✓ المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.
 - ✓ المهارة: هي القدرة على استخدام وتطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في ارض الواقع وبطريقة صحيحة وبدقة وسرعة متناهية.
3. **إدراك الدور:** ويشمل التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل، والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹محمد المبيضين عقلية، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

²هروم عز الدين، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص22.

³دواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

⁴Murphy.K,R, dimension oyjoh performance : mr Dillon et J.kelligrino, (éd). Testing.

Applied and Meorical Pperspetives, Praeger, new york. 1989. P109.

⁵عمر بلخير جواد ، مرجع سبق ذكره، ص84.

4. وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

المطلب الثاني: عناصر الأداء:

يوجد الأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، وهذا لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر ما يلي¹:

1. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
2. متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال ووظيفة من الوظائف.
3. بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله أهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، اما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية، ويضيف بعض الكتاب الى ان هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في²:
 1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، المهارات الفنية، والمهنية، والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 2. نوعية العمل: ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات او القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

من خلال ما سبق نستنتج ان الأداء يتكون من العناصر التالية:

- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي مناخ العمل اما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، السياسية والقانونية.

¹محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016، ص276.
²رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص217.

المطلب الثالث: معايير الأداء

توجد معايير عدة لقياس كفاءة الفرد نذكر منها:

أولاً: معايير قياس كفاءة الأداء.

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب ام لا، ويتمثل تقييم الأداء في المعايير التالية¹:

(أ) معايير نواتج الأداء: وتنقسم الى معيارين:

- معيار كمية الأداء.

- معيار جودة الأداء.

(ب) معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:

- معيار معالجة شكاوى العملاء.

- معيار كتابة التقارير.

- معيار المواظبة في العمل.

- معيار التعاون مع الزملاء.

- معيار قيادة المرؤوسين.

(ج) معايير صفات شخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه او سلوكه، ومن هذه المعايير نذكر:

- معيار المبادرة.

- معيار الانتباه.

- الاتزان والانفعال.

- معيار الدافعية العالية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء:

مما لا شك فيه ان هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن ان تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية او الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً، الا ان دراستها وتحليلها امر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق اليها من خلال تقسيمها الى مصدرين او عاملين أساسيين هما:

1. العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية او التقليل من آثارها السلبية¹.

¹سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015، ص33.

ومن ابرز هذه العوامل او المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي²:

(أ) العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

(ب) الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والافراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم او اقسامهم.

(ج) الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظام تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية "مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي لمنأى عن رقابة المؤسسة" وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي¹:

¹يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2013-2014، ص49.

²عمر تيمغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور، برج بوعريبيج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2012-2013، ص54.

أ) العوامل السياسية: ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

ب) العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

ج) العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

د) العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

¹ عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص52.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تمهيد:

ترتكز الدراسة في هذا المبحث على مفهوم تقييم الأداء ومدى أهميته وأهدافه والخطوات والمعايير المستخدمة فيه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد وتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم.

تعريف تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم سيتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء على انه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"¹.

كما عرف أيضا انه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"².

وقد عرف كذلك كالاتي: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح"³.

¹محمود جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والاطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009، ص50.

²المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص121.

³مدثر حماد الشيخ التيجاني، اثر الدوافع على أداء العاملين-الدار الجزائرية، 2015، ص121.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

أولاً: أهمية تقييم الأداء:

تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن ان يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية او مؤسسة تعليمية او جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية¹:

- أ رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فان جو من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.
- ب اشعار الموظفين بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- ت تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى.
- ث تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- ج تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- ح تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- خ الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها الى الإدارة العليا.
- د يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- ذ يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.
- ر يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

¹نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015، ص 27-29

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:
أولا على مستوى المنظمة:

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

- * تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- * النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم الى تدريب أكثر.
- * وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- * تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لان عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- * تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- * التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

ثانيا: على مستوى المديرين:

ان قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير او المشرف من جهات إدارية اعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى او ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الامر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- * التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- * الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الامر الذي يقود في النهاية الى ان تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
- * تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك¹.

1. تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم"¹.

¹سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص244

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة².

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء³.

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب ان يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل ان تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: ان يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم ان تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لفرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة فيهم.

3. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم الأداء المستقبلي ولذلك لا بد ان تتبع هذه الخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل انه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه كما وان المناقشة

¹ احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية مصر، 2003، ص373

² عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص409

³ خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003،

تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث من يشعر هؤلاء بان أداءهم أكثر مما حدده أهم الرئيس أو المشرف المباشر¹.

6. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن ان تكون على نوعين، الأول مباشر وسريع، اذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

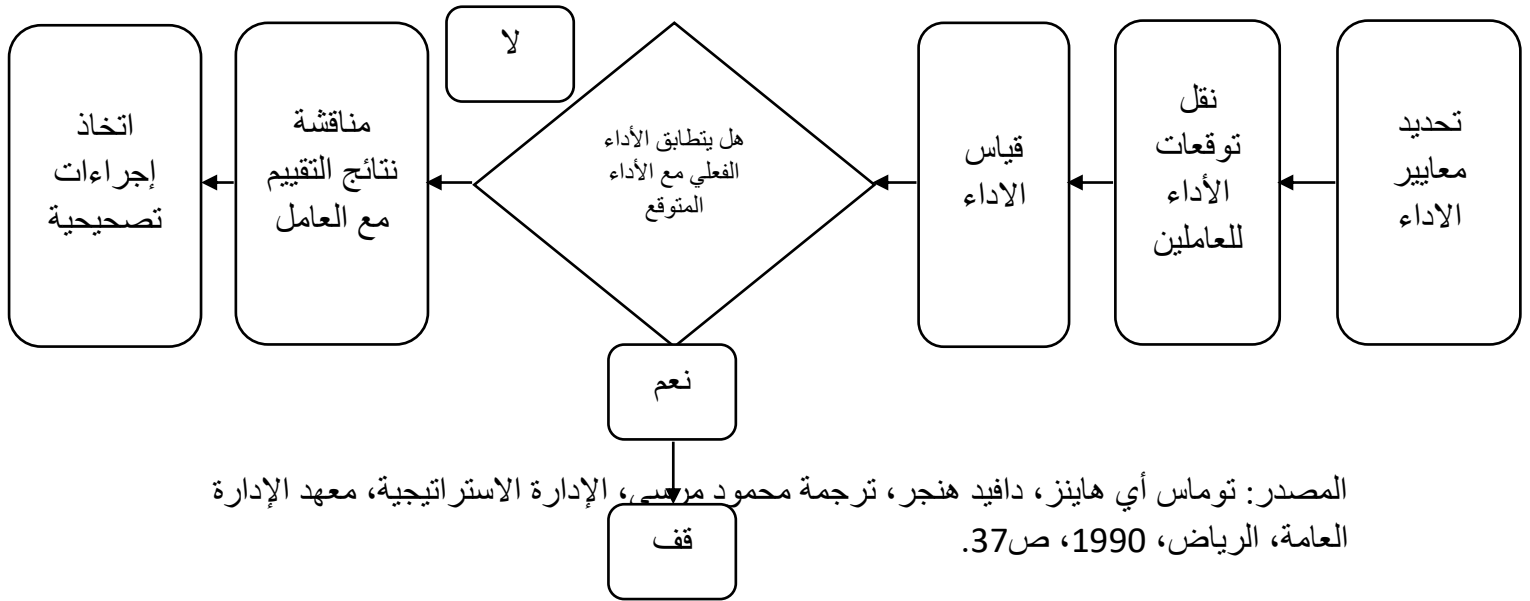
أما النوع الثاني من التصحيح او الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل².

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة

¹عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص19-20

²عمار بن عيشي، مذكرة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص20

الشكل 1: خطوات تقييم الأداء

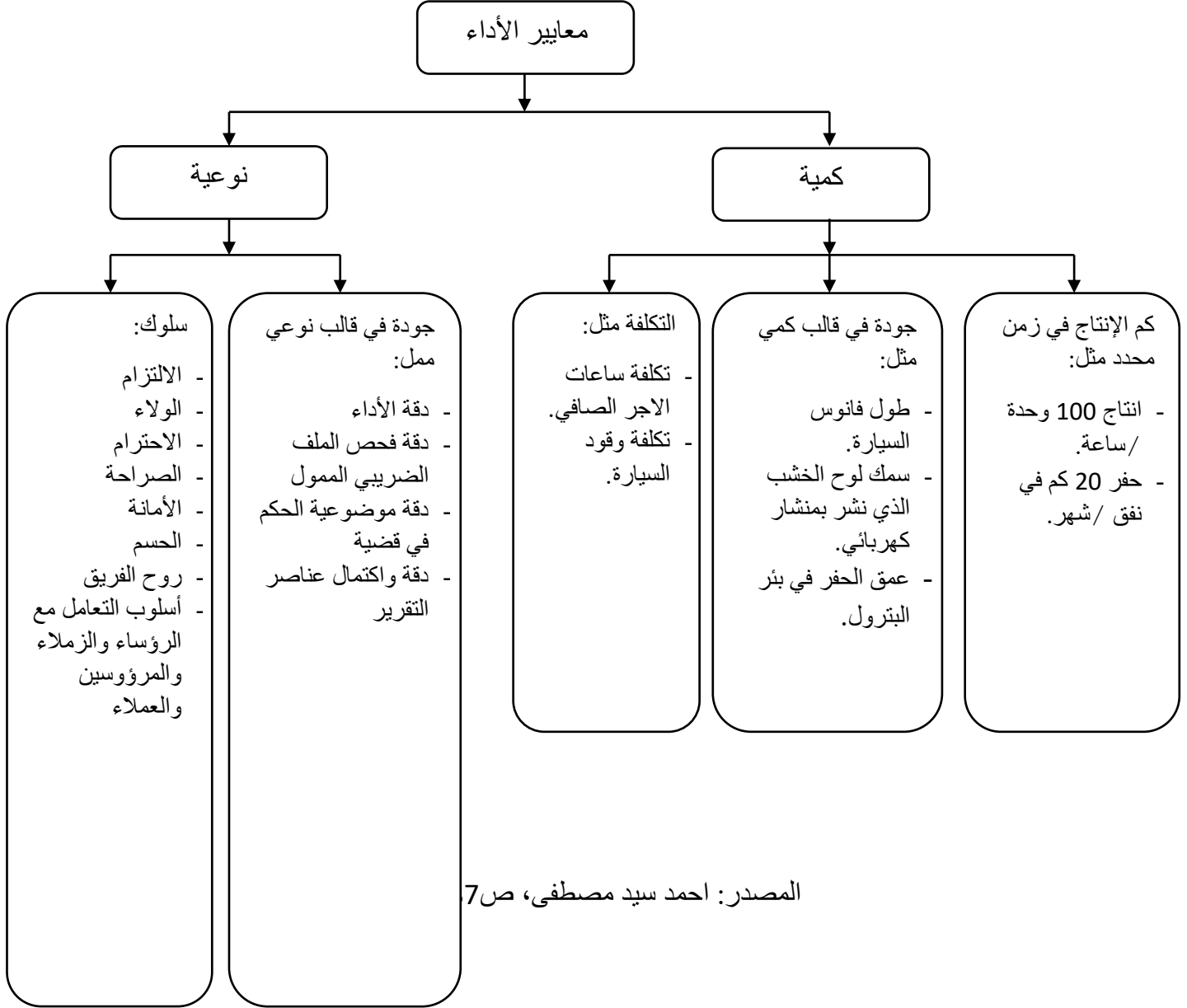


المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

أنواع معايير الأداء:

وتنقسم معايير الأداء الى معايير كمية ومعايير نوعية والشكل التالي يعرض تصنيف معايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية.

الشكل 2: أنواع معايير الأداء



لبناء معايير معينة للأداء، ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال إذن يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ولذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال ومن الجدير ذكره في هذا المجال انه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات وعقدة وتتضمن أبعاد وجوانب عديدة ولذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء.

من هذه الصفات او الشروط الآتية:

(أ) الثبات:

وثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فينطوي على قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى.

(ب) التمييز:

المعيار الجيد لا بد وان يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث ان الهدف الأساسي لتقييم أداء الافراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية¹.

(ج) القبول:

لا بد ان تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الافراد العاملين والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

بالإضافة الى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى هي²:

- الواقعية
- الموضوعية
- الشمول
- الاقتصاد
- الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء ودقة تمثيل الواقع.
- الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية والتحيز.
- الشمول: أي ان يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
- الاقتصاد: ان يتطلب الحد الأدنى او المعقول من الوقت والجهد والأجهزة والافراد لتطبيقه.

كما تقسم معايير الأداء الى ثلاثة اقسام حسب العوامل المستخدمة في التقييم فيكون لدينا³:

- معايير نواتج الأداء

¹سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص245

²عقلة محمد المبيضين واسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

2001ن ص48

³احمد ماهر، مرجع سابق، ص373

- معايير سلوك الأداء
- معايير صفات الشخصية
- (أ) معايير نواتج الأداء:
 - كمية الأداء
 - جودة الأداء
- (ب) معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:
 - معالجة شكاوى العملاء
 - إدارة الاجتماعات
 - كتابة التقارير
 - المواظبة في العمل
 - التعاون مع الزملاء
 - قيادة المرؤوسين

ج) معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير¹:

- المبالاة
- الانتباه
- الدافعية العالية
- الاتزان الانفعالي

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل مباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي أما معايير السلوك تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء الموارد البشرية².

¹احمد ماهر، مرجع سابق، ص373

²عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص24

المطلب الرابع: الأطراف القائمة بعملية التقييم ومشكلاته الفرع الأول: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين

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

1. **الموظف نفسه: (التقييم الذاتي):** ان العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيرهن غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير وليس التقييم ذاته، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع ان يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات¹.
 2. **المشرف:** هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه².
- على الرغم من ذلك إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد انتهاء الدوام الرسمي، وهذه الاعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم³.
3. **الزملاء:** هو أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط التالية:
 - ان يكون هؤلاء الزملاء في الواقع التي تؤهلهم من الملاحظة المستمرة لسلوك الافراد العاملين معهم.
 - ان تتوافر الثقة الكاملة بين الافراد العاملين أنفسهم اتجاه بعضهم البعض.
 - ان يكون الزميل او الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية⁴.
 4. **المرووسين:** يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه يطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم.
 5. **العملاء:** يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن ان يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقييم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية او توزيع الاستبيانات يدا بيد او بواسطة الانترنت.
 6. **الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات:** يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمنك
 - الاتجاه الى الأعلى من المرووسين.
 - الاتجاه الجانبي من الأفراد.
 - الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعية.

¹محفوظ احمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص254
²ظاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011،

ص92

³محفوظ احمد جودت المرجع نفسه ص255

⁴ ظاهر محمد كلالدة المرجع نفسه، ص93

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

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

¹محفوظ احمد جودت ، مرجع سابق، ص255-256

²نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة للطبع والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2000، ص87

الفرع الثاني: مشكلات تقييم الأداء

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

أولا: الأسباب المتعلقة بنظام التقييم: وتتمثل فيما يلي¹:

1. **عدم وجود معدلات ومعايير الأداء:** أحد أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء، هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف فإنه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب ان تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوسين، وان يشارك المرؤوسون في إعدادها.
2. **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات والاجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة.
3. **صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء الموظف خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف:** ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:
 - أ) تحديد عناصر كل وظيفة او مجموعة من الوظائف.
 - ب) ترتيب هذه العناصر على حسب أهميتها.
 - ج) عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في أهمية هذه العناصر للأداء.
4. **عدم كفاءة نماذج التقييم:** تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعلا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته وبإتقان، اما النماذج المعقدة والغامضة فإنها تؤدي الى تهرب المقيم من اعداده او عدم الاهتمام عند التعبئة وغالبا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن أحد الأسباب التالية:
 - أ) عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
 - ب) اشمال النماذج على عدد كبير او قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع الفعلي لاداء الموظف.
 - ج) التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس لأدائه.
5. **صعوبة تحديد أوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم:** ويمكن معالجة هذه المشكلة من خلال:
 - أ) تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربة في واجباتها ومسؤولياتها.
 - ب) إجراء تقييم لأهمية كل عنصر من عناصر التقييم.
 - ج) توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء أهمية كل عنصر.
6. **اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقارير:** حيث أن السرية لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، لان السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه، مما قد يجعله يستمر في أدائه السيئ.
7. **عدم توفر أوصاف وظيفية:** أن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء، ومع ان إعداد أوصاف

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص314

وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيه، كما أن المرؤوسين بحاجة الى هذه الأوصاف وخاصة الجدد منهم.

ثانيا: الأسباب المتعلقة بالمقيم: وتتمثل فيما يلي 1:

1. **تأثير الهالة:** ويتمثل هذا الخطأ في ان الرئيس يحكم على الشخص من غير إدراك حكما عاما بحكم معرفته بإحدى نواحي القوة او الضعف في أدائه او صفاته، ومثال ذلك إذا ما اعتقد الرئيس ان المرؤوس منتظم في مواعيد العمل ولا يتأخر، فقد يميل الى إعطائه تقديرا مرتفعا في باقي عناصر التقييم او العكس فقد يكون المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فيؤدي ذلك الى ان يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم "تأثير الهالة".
2. **التساهل:** ان شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروقات الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنبنا لمعاداتهم وكسبا لرضاهم وتعاطفا معهم، أو لإيهام الآخرين بأن ادارتهم جيدة وناجحة.
3. **التشدد:** على نحو مناقض فهناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الأداء الفعلي للمرؤوسين، ويعود السبب الى شخصية المقيم، نظرته الى انه لا يوجد اشخاص يستطيعون أداء العمل المطلوب منهم على أكمل وجه واعتقادهم بأنهم كلما كانوا أكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعوا اوامرهم.
4. **نحو الوسط:** يتجه بعض الرؤساء الى إعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في أدائهم، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم توفر البيانات او عدم اهتمام المقيم بالتقييم او جهله بالفروق الفردية او ترضية أصحاب الأداء الضعيف.
5. **التحفيظ الشخصي:** يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية او اجتماعية او نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة، والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.
6. **الانطباعات الأخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثر المقيم بتصرفات وأداء الموظفين في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم، فإذا كان سلوك الموظف وأداؤه في الفترة الأخيرة جيدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وأدائه قبل ذلكن والعكس صحيح.
7. **اختلاف التقديرات باختلاف الغرض:** يتأثر المقيم بالغرض من تقييم الأداء، فإذا كان الغرض تطوير وتحسين أداء الموظف فغالبا ما يكون المقيم متشددا ويبيدي نقاط الضعف بهدف الحاق موظفيه بدورات تدريبية، اما إذا كان الغرض هو الترقية او المكافأة فإن معدي التقارير يميلون الى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.
8. **عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم:** النظر الى عملية تقييم الأداء على انها تأدية واجب لا بد منهن وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحري الدقة وبدون الرجوع الى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية او عدم دعم العملية عن الإدارة، او غياب الهدف الرئيسي من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرؤوسيهم وتوجيههم بنواحي القوة والضعف في أدائهم وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيئ اعتقادا منه انه يؤدي عملا جيدا.

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

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص309

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

1. **نقص النشرات الدورية:** إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية في لوائح وأنظمة وتعميم وتوجيهات وإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون سببا من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.
2. **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** أن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جدد ام لا، بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث وكيفية تفاديها، ومسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب وإعداد البرامج والمشاركة في التدريب بعض حالات من الواقع لمناقشتها من قبل المشاركين.
3. **قلة المتابعة:** مهما كان النظام الموضوع جيدا فإنه بحاجة الى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهاز في عملية التطبيق، والمساهمة معها في الوصول الى حلول، وعدم المتابعة قد يؤدي الى تراكم المشاكل، فمثلا عندما تلاحظ الجهة المسؤولة عن النظام المبالاة في إعطاء تقديرات عالية او منخفضة فإنه لا بد من لفت النظر في هذه الجهة فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي الى عدم جدية المقيمين وعدم اهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم، مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للاداء.

رابعا: الأسباب المتعلقة بالمرؤوس: تتمثل فيما يلي²:

1. عدم معرفة المرؤوس ما هم مطلوب منه.
2. عدم قدرة المرؤوس على اداء ما هو مطلوب منه.
3. عدم فهم المرؤوس لنظام التقييم.
4. شعور المرؤوس بالظلم وعدم الأمان.
5. ميل المرؤوس للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
6. ثمة مشكلات حسب أخطاء في التقييم ولا يكون المرؤوس مسؤولا عنها وذلك مثل:
أ) وجود سمات وخصائص لدى المرؤوس تشبه خصائص الرئيس مما يجعل الرئيس يتحيز له.
ب) الاقدمية في العمل.
ج) عمر المرؤوس، كأن يكون كبير في السن مما قد يدفع رئيسه الى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

المبحث الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

تخصص هذا المبحث في التأكد ما إذا كان للتكوين دور في تحسين أداء العاملين عن طريق دراسة إجراءات وطرق تحسين الأداء وعلاقة تقييم الأداء بالتكوين ثم دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

المطلب الأول: إجراءات تحسين أداء العاملين

يمكن إتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها³:

¹صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص314

²مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص110

³سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص157-158

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

ثانياً: تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول: تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ثالثاً: الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب مبهمة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا للتقليل من الأخطاء، إضافة الى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أسئلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الامر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي، انني اعرف شعورك الان واتذكر كيفية انجاز العمل بدون اخطاء¹.

المطلب الثاني: طرق تحسين الأداء

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي²:

1. **تحسين الموظف:** يرى هاينز انه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لان الموظف بحاجة دائماً الى تحسين أدائه وذلك من خلال:
 - التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.
 - التركيز على ما يرغب الفرد وما بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.
 - الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب ان يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.
2. **تحسين الوظيفة:** يؤكد ان التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وادائه بالمستوى المرغوب، وبذلك

¹احمد ماهر، مرجع سابق، ص375

²المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء، <https://hrdiscussion.com> يوم 2019-05-09 الساعة 19 سا 00

زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

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

المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بالتكوين

يوجد علاقة بين عملية تقييم أداء العاملين وإدارة التكوين في المنظمة، حيث من خلال عملية تقييم الأداء يمكن الحكم بما اذا كانوا العاملين بحاجة الى التكوين ام لا، ويتضح هذا جليا من خلال اعتماد برامج التكوين على نتائج عملية تقييم الأداء، فهذه العملية هي التي تكشف عما اذا كان الافراد بحاجة الى التكوين والتنمية ام لا، وتساهم في تحديد مدى كفاءة العاملين في القيام بأعبائهم الوظيفية من ثم تحديد الاحتياجات التكوينية لرفع كفاءتهم ومن ثم خلق أفراد مكنين من أداء مهامهم، بإمكانهم صنع القرار على الأقل في حدود وظيفته دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وهذا ينتج عن ايمان العاملين بأهداف المنظمة كأهدافهم الشخصية، حيث تظهر العلاقة الموجبة القوية بين أسلوب التكوين والتقييم في بناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات والانتماء للمنظمة ووضوح دور المسؤولية الوظيفية ووضوح دور أداء المنظمة وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة والعلاقة بين الوحدات الإدارية والابداع وغيرها¹.

وقد أشار نعيم إبراهيم في كتابه "تنمية الموارد البشرية": الى ان عملية تحديد احتياجات التكوين وتنمية القوى العاملة هي التي ليست جديدة في المنظمة، عادة يكون ضوء النتائج التي يتوصل اليها قياس وتقييم أداء العاملين، فهذه النتائج تعطينا فكرة تحليلية على مستوى الأداء وسلوك الافراد من خلال القياس، مبينة لنا الضعف وأسباب انخفاض مستويات الأداء والسلوك عن المعايير المطلوبة منهم، وهل هذه المشكلة تتطلب تكوين وتنمية، ام تحفيز ام ان سببها عائد لأمر تنظيمية داخل المنظمة.

¹سمير عبد الوهاب، ليلي الوادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، مركز الدراسات والاستثمارات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 99

المطلب الرابع: التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة وكفاءة المنظمات حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وتحسين مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر وكثرة المنافسة.

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها ما يلي¹:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- توعية الموظفين بأهمية التكوين، و اكتسابهم القدرة على البحث عن التجديد والمتحدث في شتى مجالات العمل.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورها فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.
- المساعدة في تجديد و إثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.

¹يقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص93-94

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا الى ان التكوين أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة والقادرة على خلق قيمة مضافة نتيجة تطويره لأداء العاملين، لذلك وجب على المؤسسة متابعة الأداء والعمل على تقييمه بصفة دائمة ومستمرة وتوفير المناخ المناسب الذي ساعد الفرد المتكون على نقل خبراته المكتسبة من التكوين إلى الممارسة العملية.

ولقد تم التطرق إلى تقييم أداء العاملين من خلال تباين مفهومه عناصره، معايير، أهدافه، أهميته وخطوات تقييمه وأخيرا فقد تم التطرق الى دور التكوين في تحسين أداء العاملين حيث تبين ان التكوين نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة يسعى الى تحسين أداء العاملين واكسابهم المهارات والمعارف اللازمة التي تنعكس على تحسين أدائهم ومواجهة مختلف التغيرات سواء الداخلية او الخارجية.

الفصل الثالث

دراسة حالة في قسم الاستكشاف
بمؤسسة سوناظراك

الفصل الثالث: دراسة حالة في قسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك تمهيد:

يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، وقصد إظهار التقارب أو إسقاط واقع الدراسة الميدانية من خلال الجانب النظري، تم اختيار دراسة الحالة في قسم الاستكشاف في مؤسسة سوناطراك، وذلك بغية التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك.
- المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة سوناطراك

تأخذ المؤسسة الوطنية للبحث وإنتاج ونقل وتحويل وتسويق المحروقات "سوناطراك" حيث:

- شركة: SO société
- وطنية: NA National
- نقل: TRA Transport
- تسويق: C Commercialisation
- المحروقات: H Hydrocarbure

كما تنشط أيضا في ميادين أخرى مثل: الطاقات الجديدة والمتجددة وتحتية مياه البحر، تقوم بنشاطاتها في الجزائر وفي مناطق عديدة من العالم أين توجد إمكانية الاستثمار، مما جعلها تحتل المراتب الأولى في القارة الإفريقية، الحادي عشر ضمن المؤسسات البترولية العالمية، الثانية المصدرة للغاز والبترول المميع (GPL) والغاز الطبيعي المميع (GNL) والثالثة المصدرة للغاز الطبيعي.

أولا: نشأة المؤسسة الوطنية سوناطراك

تأسست سوناطراك بموجب المرسوم الرئيسي رقم 491 /63 الصادر في 1963/12/31 والصادرة بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والمؤرخة في 1964/01/10 والمسجلة في السجل تحت رقم 848483، وكانت مهمتها في بداية الأمر تقتصر على نقل وتسويق المحروقات تحت وصاية شركات أجنبية تقوم باستغلال الثروات البترولية الجزائرية، وأهم ما حققته في هذا الإطار إنشاء الأنبوب البترولي الرابط بين حوض الحمراء وأرزيو الذي يمتد على مسافة 805 كم.

وفي سنة 1966 شهدت المؤسسة توسعا شمل كافة نشاطات قطاع المحروقات بالجزائر، حيث تحولت إلى مؤسسة وطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والبيع وكان ذلك بموجب مرسوم رقم 296/66 الصادر في 1966/09/22 والذي أعطى الشركة المهام الآتية:

- تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات والمواد المشتقة منها إلى جانب استغلالها.
- معالجة وتحويل المحروقات، بالإضافة إلى نقلها وتسويقها، ومنذ ذلك الحين عرفت المؤسسة توسعا وأهمية معتبرة لا سيما على الصعيد الدولي.
- وقد تدعت هذه الأهمية أكثر فأكثر بتأميم المحروقات الجزائرية في 1971/2402، إذ عمدت المؤسسة تغيير مسار الاسترجاع التام للثروات البترولية والغازية والحكم في التكنولوجيا الخاصة بهذا القطاع، وتسويق ما يمكن تسويقه لجلب العملة الصعبة اللازمة لتنمية الاقتصاد الوطني، وذلك للسيطرة على الثروات النفطية التي تتمتع بها، بفضل البنود التي تضمنها المرسوم من أهمها:
- تصبح المساهمة الجزائرية في جميع المؤسسات البترولية الفرنسية 51 % كحد أدنى.
- إخضاع جميع أنابيب نقل المحروقات الموجودة فوق التراب الوطني الجزائري تحت السيادة الوطنية.

وفي سنة 1981 بلغ عدد الموظفين في الشركة 103 ألف موظف، ما أدى إلى حدوث اضطرابات على الهيكل التنظيمي، وعليه طبقت على المؤسسة أحكام إعادة الهيكلة حيث نجم عن انسحاب المؤسسة الأم من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيميائية، والتكرير والتوزيع ليقصر نشاطها على ميادين البحث والنقل، بالإضافة إلى ميدان معالجة الغاز وتسويق المحروقات.

وفي التسعينات، وفي إطار تنظيمها الجديد أصبح سوناطراك تملك 100% من مؤسسات التوزيع، التكرير، الهندسة والبتروكيمياء، و 51% من مؤسسات الخدمات البترولية.

وللإشارة فإن مؤسسة سوناطراك تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية، إذ تحتل المرتبة الثانية عشر عالميا، وهي أول مجمع في الحوض المتوسط كما تحتل المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي، وهذا يرجع إلى كون قطاع المحروقات قطاع حساس وإستراتيجي إذ تغيرت هيكلتها الأساسية واستبدالها بهيكلة جديدة أين استقلت عنها بعض المؤسسات، أما بشأن الهيكلة الجديدة

لسوناطراك فتتمثل في دخول مؤسسات جديدة على شكل فروع تابعة للمؤسسة الأم، وهذا بنسب مئوية متفاوتة وتتمثل هذه المؤسسات في:

Ensp	- المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار
Enafor	- المؤسسة الوطنية للحفر
Entp	- المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار
Enageo	- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء:
Engcb	- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والمعمارية:
Enac	- المؤسسة الوطنية للنقل عن طريق الأنابيب:
Engtp	- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى:
Somic	- شركة الصيانة للمنظمة الصناعية لسكيدة:
Snimthiproc	- شركة النقل البحري للمحروقات والموارد الكيميائية:
Enip	- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء:
Helios	- مؤسسة إنتاج سائل الهليوم:

وهناك فروع دولية حاضرة في سوناطراك بنسب مختلفة مثل:

Sanatrading- ISGSL-MEDGAZ-Sipex

ثانياً: أهداف مؤسسة سوناطراك

لمؤسسة سوناطراك أهداف إستراتيجية، أهداف لمخططاتها التنموية (2010-2015)، وأهداف مستقبلية لبرامجها الخماسية مثلاً (2015-2020).

- 1- الأهداف الإستراتيجية لسوناطراك:
 - التحكم والسيطرة الكاملة على العمليات الأساسية.
 - تدعيم وتقوية قدراتها التقنية والإدارية.
 - التطوير الدولي وتطوير الشراكة.
 - تنويع النشاطات التجارية.
- 2- مخططاتها التنموية 2010-2015: فأهدافها كانت:
 - توسيع القاعدة الاحتياطية للجزائر.
 - البحث والاستكشاف.
 - رفع معدل استرجاع الحقوق البترولية.
 - تطوير حقول البترول والغاز.
 - إنتاج وتصدير الغاز الحجري.
 - رفع إمكانية التصدير الغاز والغاز المميع.
 - تطوير التجارة الخارجية.
- 3- الأهداف المستقبلية للشركة: فتتمثل في:
 - تقليص فجوة التبعية الخارجية.
 - التفتح حول عالم يحكمه نظام العولمة ويتجسد في التمويل والكفاءة التكنولوجية.
 - التحكم في التكاليف التحويلية للمشاريع.
 - خلق الكفاءات في ميدان التفاوض.

- اقتحام الأسواق العالمية باستراتيجية محكمة وقرارات نافذة وفعالة من شأنها تحقيق مشاريع مربحة.

ثالثاً: مهام مؤسسة سوناطراك

إن مهام مؤسسة سوناطراك عديدة ومتنوعة، حيث عرفت تطورات وتحولات عديدة وذلك بصدور مراسيم رئاسية مختلفة من بين هذه المهام ما ورد في المرسوم الرئاسي 66/262 المؤرخ في 1966/09/22، والذي ينص على توسيع مهام المؤسسة والمتمثلة في:

- البحث، التنقيب ونقل المحروقات عن طريق البر والبحر.
 - تمييز الغاز الطبيعي ومعالجته.
 - تمويل ومعالجة المحروقات.
 - تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل وخارج الوطن.
 - تمويل البلاد بالمحروقات في السنة 1971، ومنذ هذا التاريخ عرفت سوناطراك توسعا ولا تزال تتوسع بأهمية متزايدة على الصعيد الوطني والدولي، حيث وجدت نفسها ملزمة بتطوير كل الفروع الصناعية والبتروولية.
- وعموماً فإن مهام المؤسسة الوطنية سوناطراك تتجلى فيما يلي:

- تحقيق الدراسات المختلفة لتطوير قطاع المحروقات.
- الاستغلال المنظم والمفيد للمشتقات البترولية.
- تحقيق مختلف عمليات البحث والاستغلال والتسويق للمحروقات.
- استغلال المنشآت والمعدات، وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات.
- العمل على تحضير كل الوسائل اللازمة لنقل وتسويق المحروقات.
- العمل على تحقيق السياسة البترولية.
- التوزيع وبيع المحروقات، بما فيها البترول والغاز الطبيعي.

المطلب الثاني: التعريف بالهيئة المستقبلية "قسم الاستكشاف"

يعد قسم الاستكشاف منشأة مهمة في شركة سوناطراك، تتمثل مهمتها الأساسية في البحث واكتشاف احتياطات جديدة للمحروقات.

ترجع أول أعمال الاكتشاف إلى نهاية 1880 في حوض الشلف، في شمال غرب البلاد، أين حفرت عدة آبار متوسطة العمق، لمحت إلى وجود محروقات، ومن ذلك الوقت إلى غاية 1948 أين تم أول اكتشاف في وادي "غتريني" على بعد 150 كلم جنوب الجزائر العاصمة، فحفر أول بئر يحتوي زيوت على بعد 100 و650م عمقا..

في الخمسينات اتسعت أعمال الصحراء -جنوب الجزائر- الخاصة بميدان الاستكشاف، أين تمت عدة استكشافات للزيوت والغاز الطبيعي أحدثت انقلاباً في المعارف المتعلقة بجوف الأرض.

في الفترة ما بين 1953-1956 تحققت اكتشافات ذات أهمية كبيرة، منها في الصحراء بجبال برقة في حوض أحنث (جنوب غرب) في 1953، أو اكتشاف تجاري: "الجلح" في الجنوب الشرقي للبلاد.

في عام 1956 تم اكتشاف أهم حقول الغاز في الصحراء الجزائرية، حينما كانت الجزائر تحت السيطرة الاستعمارية، تم إعطاء الاعتبار لحوض حاسي رمل بمخزونات غازية هائلة قدرها 3300 مليار م³. كلها تعتبر حقول الجزائر ومن أكبر الحقول العالمية.

من سنة 1957 إلى 1962 توسعت الاستكشافات إلى الجنوب الشرقي حوض إيليزي، أين اكتشفت عدة حقول، لتتوسع إلى حدود حاسي مسعود أين أخذت بعين الاعتبار المناجم التالية: القاسي، حمراء، قاسي طويل،.... في الجنوب الغربي وحوض أحنث، قورارا نكتشف فيه أقصى ما يمكن من مخازن الغاز من أهمها جبل برقة، تيرشوميس، تنلجان...

في فترة الاستقلال الممتدة من 1963-1970، الحدث المهم الذي ميز هذه الفترة هو إنشاء سوناطراك في 1963، بالأهداف مع بداية الأمر تسيير اتفاقيات *accords et concession*، لكن في 1966 توسعت مهام سوناطراك مع توقيع اتفاقيات جديدة بين الجزائر والحكومة الفرنسية، مع دخول الشراكة المساعدة أو المعلنة للاكتشاف وتنقيب وتسويق المحروقات التي لها أهدافها المتمثلة في مراقبة الأنشطة البترولية وذلك من الأنشطة الخلفية (Amont) إلى غاية الأنشطة الأمامية (Aval).

خلال فترة 1994-1995، سجلت الجزائر من بين الأوائل في ميدان الاكتشاف في العالم، بفضل هذه الاكتشافات المحققة من طرف سوناطراك والشراكة، احتياطاتها بقيت على نفس الدرجة التي كانت عليها في 1971 إذ لأن أكثر من 3 ملايين (TEP) أنتج في الفترة 1971-2000. والكثير من الأنشطة والتحقيقات الأخرى التي لا يتسنى لنا ذكرها بكاملها في دراستنا هذه.

المطلب الثالث: مهام قسم الاستكشاف ونشاطاته وهيكله التنظيمي

نتناول هاتين النقطتين من خلال ما يلي:

أولاً: مهام قسم الاستكشاف

تتمثل مهام قسم الاستكشاف في:

- تنمية محفظة احتياطات المؤسسة عن طريق الاستكشاف الجديد.
- مراقبة وتطوير النشاطات الخاصة بالبحث عن المحروقات.
- المشاركة في تقييم عروض الشراكة الذي تخص مشاريع الاستكشاف في الجزائر أو خارجها.
- تشغيل إستراتيجية المؤسسة في ميدان الاستكشاف.
- تسيير ومتابعة العقود المبرمة مع الشركاء.
- مراقبة وتطوير أشغال التحليل في ميدان الجيولوجي والجيوفيزيائي.
- تطوير الخبرة في ميدان الاستكشاف.
- إعداد، تأسيس وتوجيه البرامج التقنية للاستكشاف وما يتبعه من الأنشطة.
- مراقبة وتطوير أنشطة التنقيب والبحث عن المحروقات.

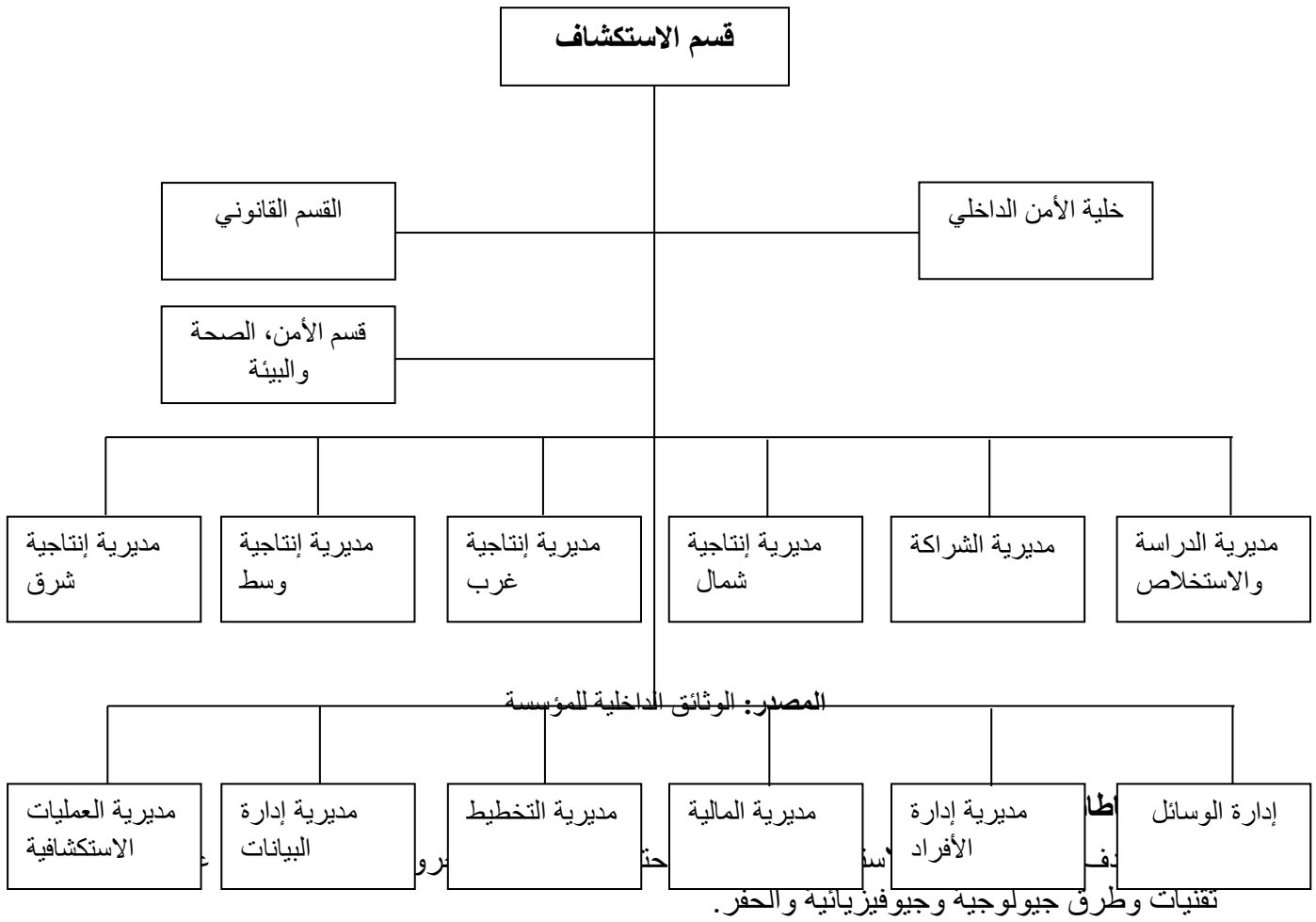
ثانياً: الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف

يتشكل قسم الاستكشاف من اثنا عشرة مديرية من بينها:

- أربعة مديريات جهوية: الوسط، الشرق، الشمال، والغرب ومهمتها هي التنقيب ومتابعة الآبار إلى غاية الوصول إلى الاكتشاف المحتمل.

- مديرية الشراكة: تقوم بضمان الترقية والبحث عن الشراكة في الاستكشاف بميدان المناجم الوطنية.
 - مديرية الاستخلاصات والدراسات: مهمتها وضع المديرية الجهوية في الدراسة وتقييم الأحواض المستكشفة.
 - مديريات الإدارة العامة: والمتمثلة في مديرية الموارد البشرية العامة، ومديرية التخطيط والمالية، ومديرية تسيير المعلومات وكلها تكمن مهمتها في نشاطات الدعم.
 - إضافة إلى مديرية العمليات الاستكشافية التي تقوم بمهمة التوجيه العام للاستكشاف في الجزائر وتحديد الصلاحيات والأهداف المرغوبة.
 - ومصلة "الصحة، الأمن والبيئة" وهي التي تشتمن الصحة للأفراد العاملين إضافة إلى ضمان نظافة المحيط خلال عمليات الاستكشاف.
- والشكل الموالي يبرز الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف "سوناطراك":

الشكل 3 : الهيكل التنظيمي لقسم الاستكشاف "سوناطراك"



1- النشاط الجيوفيزيائي:

الطريقة الجيوفيزيائية الأكثر استعمالا هي الكشف الزلزالي الذي يعتبر أهم تقنيات للجيوفيزياء، حيث يوفر صورة دقيقة وواضحة للطبقات الجيولوجية إذ يحدد الطبقة التي توجد بها المحروقات لتعيين مواقع الحفر، وهذا باستخدام المتفجرات أو شاحنات الاهتزاز.

- علم الجاذبية: توضح هذه العمليات الطبقات الجوفية الأرضية، ووجود انحرافات وانقطاعات تحت سطح الأرض، مما يدل على وجود محروقات.

- علم المغناطيس الأرضية: هذه التقنية مكملة لتقنية علم الجاذبية والتي تؤكد على ما وجد تحت سطح الأرض.
- 2- النشاط الجيولوجي: تعتمد في هذا النشاط على عدة وسائل وهي:
 - جيولوجيا الأرض: تتمثل في دراسة الأرض بأخذ عينات منها وتحليلها في المخبر لتحديد عمر وطبقة الطبقات الأرضية.
 - الجيولوجيا التحليلية: تقوم على تحليل الدراسات المخبرية وتأهيل المناطق غير المؤهلة.
- 3- المعالجة: تتمثل في معالجة المعطيات المتحصل عليها من الكشف الزلزالي وتخزينها في بنك المعلومات لتسهيل تسييرها.
- 4- الحفر: هو مجموعة من العمليات بغرض التوغل في باطن الأرض بواسطة وسائل متخصصة، ويتم الحفر إما لدراسات جيولوجية أو لاستخراج السائل من باطن الأرض، وهناك نوعان من الحفر:
 - الحفر الاستكشافي: هي أبار مهمتها البحث عن معلومات جيولوجية والاستكشافات المحتملة حيث يتم اكتشاف الغاز والزيوت.
 - الحفر التقييمي: وهي أبار تقييمية للاكتشافات التي تم الإعلان عنها من أجل وضع معلومات دقيقة حول المعلومات المكتشفة.

المبحث الثاني: منهجية وأسلوب الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهجية المطبقة في إجراء البحث حيث نبين طبيعة الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، وأخيرا أداة البحث واختبار مقياس الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا- طبيعة الدراسة:

سنقوم في هذا البحث بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات البحث الذي يهدف إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في قسم الاستكشاف في مؤسسة "سوناطراك"-بومرداس-.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة "سوناطراك"-بومرداس-، أما بالنسبة للعينة قمنا باختيار عينة عشوائية بلغت 40 عامل، وقد تم استرجاع 32 استبيان صالح للتحليل، حيث تم توزيع الاستمارات داخل المؤسسة على العمال.

ثالثا- طرق جمع البيانات:

يتطلب أي بحث مجموعة من الطرق لجمع البيانات والطرق التي اعتمدنا عليها في بحثنا هي:

➤ الاستبيان: فالاستبيان بأشكاله المختلفة هو وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها من قبل الباحث للتقرب من المستجوبين ومعرفة آرائهم، وكان هدفنا من الاستبيان هو معرفة رأي العاملين في دور التكوين في تحسين أدائهم في مؤسسة "سوناطراك"-بومرداس-.

➤ رابعا- أداة البحث:

بعد الاعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراته وخاصة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وإضافة إلى آراء وأفكار الأستاذة المشرفة، قامت الطالبات بتطوير الاستبيان لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث وجاء الاستبيان على النحو التالي:

1. **التمهيد:** والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الطالب ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.
2. **البيانات الشخصية:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المستوى المهني.
3. **المحور الأول:** يحتوي على أسئلة الاستبيان المتعلقة بطريقة التكوين في المؤسسة، ويتضمن (06) سؤال يهدف للتعرف على طريقة التكوين في قسم الاستكشاف بمؤسسة "سونطراك"-بومرداس-، وقد تم اختيار هذه الأسئلة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.
4. **المحور الثاني:** فخصص لدراسة التكوين وقد قيس من خلال (10) عبارات وتهدف إلى التعرف على مستوى التكوين في قسم الاستكشاف بمؤسسة "سونطراك"-بومرداس-، وقد تم اختيار عبارات هذا المحور بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.
5. **المحور الثالث:** فخصص لدراسة تحسين أداء العاملين وقد قيس من خلال (09) عبارات وتهدف إلى التعرف على مستوى تحسين أداء العاملين في قسم الاستكشاف بمؤسسة "سونطراك"-بومرداس-، وقد تم اختيار عبارات هذا المحور بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

خامسا- اختيار مقياس الاستبيان:

استعملت الطالبات مقياس ليكارت Likert الخماسي، بإعطاء وزن لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

جدول 1: درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5	

المطلب الثاني : صدق أداة البحث وثباتها أولا- صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وللتحقق من صدق استبيان هذا البحث اعتمدنا على الصدق الظاهري، وذلك للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة، تم القيام بدراسة ملاحظاتها واقتراحاتها، وأجريت التعديلات في ضوء توصياتها لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وبعدها تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبيان الموضحة في الملحق، ولقد اعتبرت الباحثتين أن الأخذ

بملاحظات الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكن القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانيا- ثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- ثبات الأداة:

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول 2: معامل ثبات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ألفا كرونباخ.

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الثاني	10	0.617
المحور الثالث	09	0.802
الاستبيان ككل	19	0.757

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.757) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، قامت الطالبات باستخدام الأساليب الإحصائية وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- النسب المئوية والتكرارات: من أجل وصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
- اختبار ألفا كرونباخ: اختبار ثبات أداة الدراسة.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات المبحوثين، فكلما كانت النتائج تقترب من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.
- المتوسط الحسابي: هو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان.
- معامل الالتواء والتفرطح: من أجل معرفة توزيع البيانات إذا كان يتبع التوزيع الطبيعي أو لا.
- اختبار T (One Sample t-test): لمعرفة الدلالة الإحصائية في اختبار الفرضيات.
- الإنحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في الأرغونوميا على المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

الجدول التالي تبين البيانات الشخصية عينة الدراسة كما يلي:

1- الجنس:

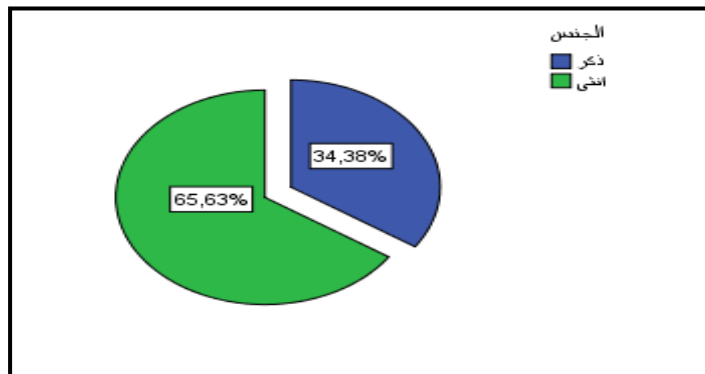
جدول 3: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	11	34.3
	أنثى	21	65.6
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

تبين من خلال الجدول أعلاه توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس، حيث بلغ نسبة الذكور (65.6%) بينما بلغت نسبة الإناث (34.3%)، ومن خلاله يمكن أن نلاحظ أن الذكور يمثلون أغلبية الموظفين مقارنة بالإناث، وهذا دل على أن العمل في قسم الاستكشاف يتطلب ذكورا أكثر من الإناث. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 4: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

جدول 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

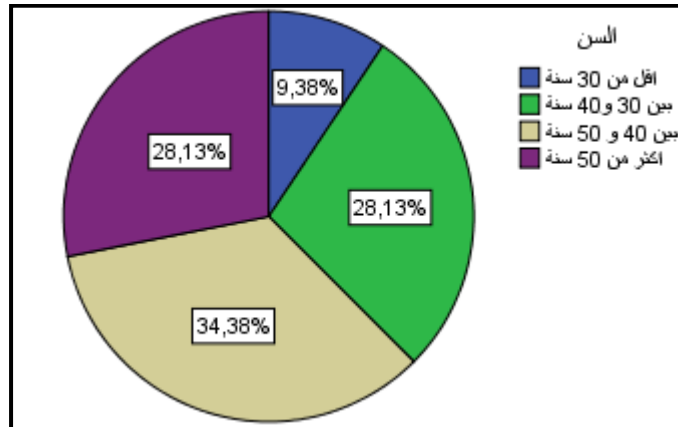
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	03	9.4
	من 30 إلى 40 سنة	09	28.1
	بين 40 و 50 سنة	11	34.4
	أكثر من 50 سنة	09	28.1
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

انطلاقاً من هذا الجدول يتبين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة يحتلون أكبر نسبة والمقدرة ب (34.4%) ، ويمكن تفسير ذلك على أن هذه المرحلة هي مرحلة الخبرة وبذل الجهود يجب أن تقدمها للعاملين الجدد بالمؤسسة، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة (أكثر من 50 سنة) و(من 30 إلى 40 سنة) في نفس ترتيب وذلك بنسبة (28.1%)، في حين تأتي المرحلة (أقل من 30) سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (9.4%).

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 5: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

3- المستوى التعليمي:

جدول 5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

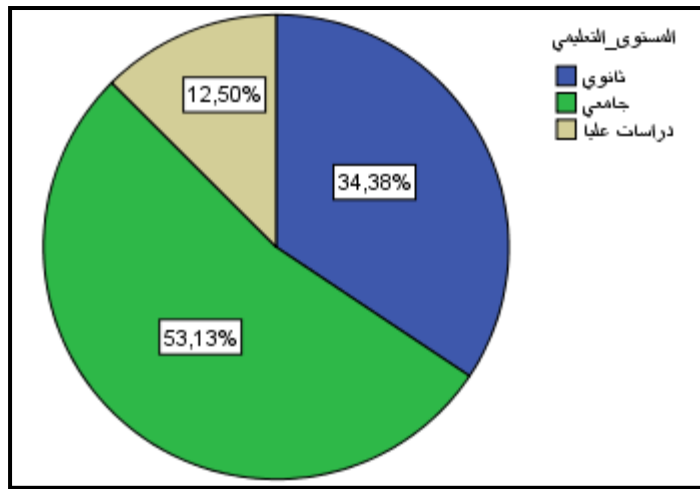
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	ثانوي	11	34.4
	جامعي	17	53.1

12.5	04	دراسات عليا
%100	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن (53.1%) يملكون مستوى جامعي وهي أعلى نسبة، يليها مستوى ثانوي بنسبة (34.4%)، وفي الأخير نسبة (12.5%) من متحصلي على مؤهلات دراسات عليا، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي ممتاز. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 6: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

4- سنوات الخبرة في العمل:

جدول 6 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

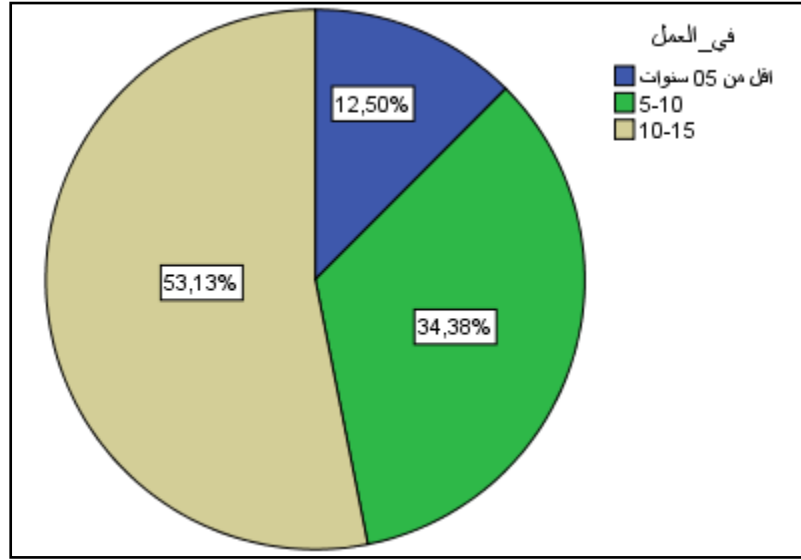
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	04	12.5
	من 5 إلى 10 سنوات	11	34.4
	من 10 إلى 15 سنوات	17	53.1
المجموع		15	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل من (10 إلى 15 سنة) بنسبة قدرها (53.1%)، ونسبة (34.4%) لأفراد العينة الذي تتراوح مدة عملهم (من 5 إلى 10 سنوات) والنسبة الأقل تعود إلى (أقل من 5 سنوات) قدها (12.5%).

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 7: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

5- المستوى المهني:

جدول 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

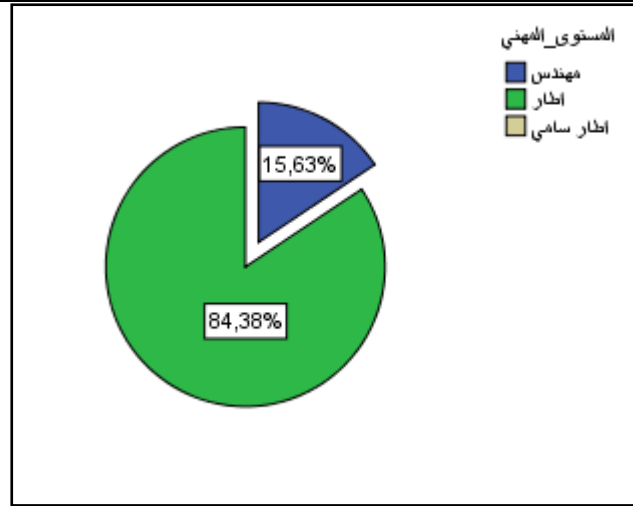
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى المهني	مهندس	05	15.6
	إطار	27	84.4
	إطار سامي	00	00
	المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى مهني (إطار) بنسبة قدرها (84.4%)، ونسبة (15.6%) لأفراد العينة الذي هم مهندسين.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 8: التوزيع النسبي لعينة البحث حسب متغير المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

المحور الأول: طريقة التكوين في المؤسسة

1- هل خضعت لعملية التكوين منذ توظيفك؟

جدول 8: الخضوع للتكوين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الخضوع للتكوين	نعم	32	100
	لا	00	00
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تسعى إلى تكوين الأشخاص العاملين بها، حيث أجاب جميع أفراد عينة بنسبة (100%) أنهم خضعوا لعملية التكوين منذ توظيفك، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير كفاءات ومهارات عمالها لما يتطلبه عملهم من كفاءات عالية.

2- كم من مرة تم تكوينك؟

جدول 9: مرات التكوين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
مرات التكوين	من 1 إلى 5	17	53.1
	من 6 إلى 10	08	25
	أكثر من 10	07	21.9
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تهتم بالتكوين وتكراره لعدة مرات، فالفئات الذين كانت مرات تكوينهم تتراوح ما بين (1 إلى 5 مرات) نسبتهم (53.1%) وهي أعلى نسبة، و (من 6 إلى 10 مرات) نسبتهم كانت (25%) وفي الأخير نسبة الذين مرات تكوينهم (أكثر من 10 سنوات) هي (21.9%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها تولى أهمية كبيرة للتكوين.

3- هل كانت هذه المشاركة بناء على؟

جدول 10: المشاركة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المشاركة	طلبك	18	56.3
	سياسة المؤسسة التكوينية	10	31.3
	في إطار ترقية	04	12.5
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المشاركة في التكوين أغلبها تعود إلى طلب العامل بنسبة (56.3%)، بينما المشاركة تتم بسبب السياسة التكوينية للمؤسسة هي بنسبة (31.3%) وفي الأخير بسبب الترقية نسبتها (12.5%)، وهذا يدل على أن العامل والمؤسسة الاثنان لديهم الاهتمام بالتكوين ومعرفة حجم أهميته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

4- هل التكوين الذي تلقته كان؟

جدول 11: مكان التكوين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
مكان التكوين	داخل المؤسسة	20	62.5
	خارج المؤسسة	10	31.3
	خارج الوطن	02	6.3
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة لديها العديد من الأماكن من أجل إجراء التكوين فنسبة الأفراد الذين تلقون تكوينهم داخل المؤسسة (62.5%) وهي تمثل أعلى نسبة وهذا راجل للكفاءات التي تمتلكها المؤسسة والقدرات على التكوين بالجودة العالية، أما الذين تم تكوينهم خارج المؤسسة نسبتهم (31.3%)، أما خارج الوطن فنسبتهم (6.3%) وهذا راجع بان هذا التكوين خاص بفئة محددة أو خاص بمهارات محددة أو تكنولوجيات حديثة تتطلب تكوين خارج الوطن.

5- نوع التكوين الذي تلقته؟

جدول 12: نوع التكوين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
نوع التكوين	قصير المدى	32	100
	متوسط	00	00
	طويل المدى	00	00
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تتبنى التكوينات قصيرة المدى بنسبة (100%)، وهذا راجع إلى أن العينة المأخوذة لها نفس مدى التكوين أو فعلا سياسة التكوين قصيرة المدى.

6- حسب رأيك ما هي انسب وسيلة للتكوين؟

جدول 13: وسائل التكوين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
وسائل التكوين	المحاضرة	03	9.4
	المناقشة	07	21.9
	التمرينات	05	15.6
	ورشات العمل	17	53.1
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المؤسسة تقوم بالعديد من وسائل التكوين بنسب متفاوتة وتتمثل هذه الوسائل في ورشات العمل بأعلى نسبة والمناقشة والتمرينات، والمحاضرات بأقل نسبة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان
أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (SKewness et Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن SKewness يجب أن يكون محصور بين (-1،1) و Kurtosis محصور بين (-3،3)، ودراسات أخرى تقول أن SKewness يجب أن يكون محصور بين (-3،3) و Kurtosis محصور بين (-7،7) ونحن سوف نأخذ بالدراسة الثانية.

جدول 14: نتائج معامل الالتواء والتفطح SKewness et Kurtosis

البعد	معامل الالتواء SKewness		معامل التفطح Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
المحور الثاني	1.629	0.414	3.402	0.809
المحور الثالث	1.263	0.414	2.362	0.809

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

1- المحور الثاني: من خلال النتائج الموضحة في الجدول () نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (1.629) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (3.402) كذلك مقبول وهذا يعني أن المحور الثاني يتبع التوزيع الطبيعي.

2- المحور الثالث: من خلال النتائج الموضحة في الجدول () نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (1.263) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (2.326) كذلك مقبول وهذا يعني أن المحور الثالث يتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن جميع بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الإحصائي لضمان الوثوق بنتائجه.

ثانيا- تحليل محاور الاستبيان

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستبيان المتعلقة بالمحورين: بيئة التكوين وتحسين أداء العاملين، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.33 = (3/4) = 3/(1-5) =$$

وبذلك يكون:

- من (1- إلى أقل من 2.33) يكون الاتجاه منخفض.

- من (2.33 إلى 3.66) يكون الاتجاه متوسط.

- من (3.67 فأكثر) يكون الاتجاه مرتفع.

أما بخصوص ترتيباتها فقد جاء تنازليا حسب متوسطاتها، وتظهر الجداول رقم () ورقم () تلك النتائج. ونقوم فيما يلي بالإجابة على أسئلة الدراسة:

جدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	الفقرة / السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	يعتبر التكوين من أهم لعوامل التي تحتاجها المؤسسة لضمان تحسن أدائها.	4.28	0.581	01	مرتفع
2.	يساهم التكوين في اكتساب روح المبادرة والالتزام.	3.91	0.928	02	مرتفع
3.	ينمي التكوين التحلي بالمسؤولية بأخلاقيات المهنة.	3.66	0.865	06	متوسط
4.	تحدد المؤسسة الطريقة التكوينية المناسبة لمكانيتها.	3.31	1.061	10	متوسط
5.	تبحث المؤسسة عن مكونين أصحاب خبرة وكفاءة.	3.75	0.718	04	مرتفع
6.	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها لتكوين إطلاقا من أداء موظفيها.	3.72	0.924	05	مرتفع

7.	بصفتك كموظف تدرك الوقت المناسب لاحتياجك لعملية التكوين.	3.94	0.878	03	مرتفع
8.	تقوم المؤسسة بتصميم برامج التكوينية ومن متطلبات العمل.	3.59	0.875	07	متوسط
9.	تقوم المؤسسة بمراقبة نتائج التكوين من خلال مراقبتها للموظفين المكونين.	3.41	0.665	08	متوسط
10.	التكوين الذي تلقته كان مواكبا للتطورات الحاصلة في القطاع.	3.41	0.875	09	متوسط
المحور الثاني		3.6969	0.40200	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن المحور الثاني جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.6969) بانحراف معياري (0.40200)، ووفقا لمقياس البحث فإن المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4.28 و 3.31)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (1.061 و 0.581).

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أن مستوى التكوين لدى قسم الاستكشاف في مؤسسة سوناطراك مرتفع، وقد سجلت العبارة رقم (01) أعلى المتوسطات (4.28) وبانحراف معياري (0.581)، التي أشارت إلى "يعتبر التكوين من أهم لعوامل التي تحتاجها المؤسسة لضمان تحسن أدائها"، بينما جاءت العبارة رقم (04) بأقل المتوسطات (3.31) وبانحراف معياري (1.061) التي أشارت إلى " تحدد المؤسسة الطريقة التكوينية المناسبة لإمكانيتها".

جدول 16: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	الفقرة /السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1.	تحسين أداء العاملين مؤشر على نجاح البرامج.	3.53	1.047	04	متوسط
2.	أحسن طريقة لتحسين الأداء هي التحفيز المعنوي.	3.34	1.181	08	متوسط
3.	تعتقد أن أسباب ضعف أداء العامل في المؤسسة هو غياب الحوافز المادية والمعنوية.	3.41	0.979	06	متوسط
4.	تعتبر أدائك بفاعلية والكفاءة المطلوبة.	3.69	0.965	01	مرتفع
5.	تبذل في عملك الجهد الكافي وتتم العمل في الوقت المناسب.	3.53	0.983	03	متوسط
6.	تمتلك الرغبة في تطوير عملك وفقا لتكنولوجيات المعاصرة.	3.34	1.066	07	متوسط
7.	تستطيع حل المشاكل التي تواجهك في عملك.	3.28	1.224	09	متوسط
8.	تقومون ببذل جهد مضاعف للمحافظة على استمراركم في العمل.	3.41	0.946	05	متوسط
9.	تعتبر أن بينتكم مساعدة في اكتساب مهارات جديدة.	3.69	1.091	02	مرتفع

مرتفع	01	0.33086	3.9236	المحور الثالث
-------	----	---------	--------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن "المحور الثالث" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.9236) بانحراف معياري (0.33086)، ووفقا لمقياس البحث فإن المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3.69 و 3.28)، وتتراوح انحرافاتهم المعيارية ما بين (0.965 و 1.224).

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على أن تحسين الأداء في قسم الاستكشاف مؤسسة سوناطراك مرتفع، وقد سجلت العبارة رقم (04) أعلى المتوسطات (3.69) وبانحراف معياري (0.965)، التي أشارت إلى "تعتبر أدائك بفاعلية والكفاءة المطلوبة"، بينما جاءت العبارة رقم (07) بأقل المتوسطات (3.28) وبانحراف معياري (1.224) التي أشارت إلى "تمتلك الرغبة في تطوير عملك وفقا لتكنولوجيات المعاصرة".

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء أفراد الدراسة حول دور التكوين في تحسين قسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم () يبين ذلك:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

H_1 : يوجد علاقة طردية وثيقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين أدائهم بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

جدول 17: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model summery		المتغير التابع	
Sig t* مستوى الدلالة	T المحسوبة	B	الخطأ المعياري S.E	β	البيان	Sig F* مستوى الدلالة	درجة الحرية D.F	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	تحسين أداء العاملين
0.000	4.185	0.500	0.119	0.607	التكوين	0.000	1	17.518	0.369	0.607	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

تشير نتائج الجدول () أن معامل الارتباط ($R=0.607$) يشير إلى العلاقة الموجبة والقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن هناك علاقة طردية وثيقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين أدائهم بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (17.518) وبمستوى دلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.369$) وهي تشير إلى أن (37%) من التباين في أداء العاملين يمكن تفسيره من خلال التباين في تكوينهم.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة (β) عند المتغير (التكوين) قد بلغت (0.607) وأن قيمة t عنده هي (4.185)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000) مما يشير إلى أن هناك علاقة بين المتغيرات.

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج تفرض الفرضية العدمية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد علاقة طردية وثيقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين أدائهم بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

$$Y=0.500+2.076x$$

حيث:

- Y: تمثل تحسين الأداء

- X: التكوين

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

H_1 : يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكوين بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$.

جدول 18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المحسوبة
التكوين	3.6969	0.40200	52.022	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة بلغ (3.6969) وانحراف معياري عام قدره (0.40200)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (52.022) وهي موجبة أي أنها تقع على يمين قيمة المتوسط الحسابي المعتمد للموافقة (3) وكان مستوى المعنوية المحسوبة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) التي تنص على أنه: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكوين بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

H_1 : يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لتحسين أداء الموارد البشرية في قسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك، عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

جدول 19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المحسوبة
تحسين الأداء	3.9236	0.33086	67.084	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة بلغ (3.9236) وانحراف معياري عام قدره (0.33086)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (67.084) وهي موجبة أي أنها تقع على يمين قيمة المتوسط الحسابي المعتمد للموافقة (3) وكان مستوى المعنوية المحسوبة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية (H_1) التي تنص على أنه: يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لتحسين أداء الموارد البشرية في قسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك، عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة سوناطراك وبالتحديد قسم الاستكشاف من خلال التعرف على هذه المؤسسة ونشأتها وأهدافها ومهامها، وأيضاً التعريف بقسم الاستكشاف من خلال مهامه وهيكله التنظيمي، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من عمال المؤسسة، وتضمنت الاستمارة أربعة محاور أساسية هي: المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، المحور

الثاني خاص بطريقة التكوين في المؤسسة، المحور الثالث الخاص بالتكوين، المحور الرابع الخاص بتحسين الأداء في المؤسسة.

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، واختبار T للعينة الواحدة، والانحدار الخطي البسيط، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضيات التي وضعناها، وأكدت نتائج الدراسة إلى أنه هناك دور للتكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك وبالتحديد في قسم الاستكشاف.

خاتمة عامة:

أصبح موضوع التكوين أمرا في غاية الأهمية وخاصة في الوقت الحالي، وأهمية المورد البشري الذي أصبح يمثل ميزة تنافسية بنسبة للمؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم وهذا من خلال تحقيق تحسين أدائهم.

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن دور التكوين في تحسين أداء العاملين، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا من أجل التعرف بدقة على الأساسيات النظرية حول التكوين من خلال ماهية التكوين (مفهومه، أنواعه ومبادئه، أهدافه وأهميته)، أساسيات التكوين (مجالاته، أساليبه، خصائصه، معوقاته)، وأخيرا تصميم برنامج التكوين (برنامج التكوين، تنفيذه، تقييمه، وشروط نجاحه)، أما فيما يخص تحسين الأداء قمنا بالتطرق لماهية الأداء (تعريفه ومحدداته، عناصره، معايير، العوامل المؤثرة عليه) ماهية تقييم أداء العاملين (مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه، خطواته ومعايير، الأطراف القائمة عليه ومشكلاته)، وأخيرا دور التكوين في تحسين أداء العاملين (إجراءات تحسين الأداء، وطرقه، علاقة تقييم الأداء بالتكوين، دور التكوين في تحسين أداء العاملين)، وقد تم اختيار قسم الاستكشاف الخاص بمؤسسة سوناطراك.

انطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الموضوع من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان على عينة البحث المتمثلة في عمال قسم الاستكشاف في مؤسسة سوناطراك، وتمكنا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتتوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

أولا- نتائج الدراسة:

أ - النتائج التطبيقية:

- يتمتع المحور الثاني الخاص بالتكوين في قسم الاستكشاف الخاص بمؤسسة سوناطراك، بشكل عام بمستوى مرتفع حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.6969) بانحراف معياري (0.40200).
- يتمتع المحور الثالث الخاص بتحسين أداء العاملين في قسم الاستكشاف الخاص بمؤسسة سوناطراك، بشكل عام بمستوى مرتفع حسب عينة البحث، حيث جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.9236) بانحراف معياري (0.33086).
- بينت نتائج التحليل وجود علاقة طردية وثيقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين أدائهم بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- بينت نتائج التحليل أنه يوجد مستوى ذو دلالة إحصائية لتطبيق التكوين بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

- بينت نتائج التحليل أنه يوجد بمستوى ذو دلالة إحصائية لتحسين أداء الموارد البشرية بقسم الاستكشاف بمؤسسة سوناطراك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ب: النتائج النظرية

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى العاملين
- لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، و على المؤسسة بصفة عامة
- لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتمائه وولائه للمؤسسة.
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطهم.
- إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء مميز.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الاولى: تم قبول الفرضية التي تنص على تأثير برامج التكوين على تحسين اداء العاملين في مؤسسة سوناطراك وهذا من خلال النتائج التطبيقية المعبر عنها من خلال تحليل الاستبيان

الفرضية الثانية: تم قبول الفرضية الثانية والتي هي عبارة عن تكملة للفرضية الاولى والتي تنص على ان التكوين يحسن من اداء العاملين في المؤسسة

الفرضية الثالثة: تم قبول الفرضية الثالثة حيث ان التكوين يساهم في تحديث وتجديد المعلومات بالنسبة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرابعة: تم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على ان تكوين يزيد من احتمالية ترقية العاملين وذلك تكملة للفرضية الثالثة حيث ان زيادة معلومات العاملين وتحسين ادائهم يزيد من مكانتهم لدى المؤسسة التي تسعى الى ترقية العاملين صاحبي الخبرة والمستوى.

الفرضية الخامسة: تم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على ان التكوين يساهم في تقليل اخطاء العاملين من خلال تنويرهم بالمعلومات والمعارف اللازمة للقيام بمسؤولياتهم اتجاه مناصبهم

ثالثا- الاقتراحات:

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الجانب التطبيقي للدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات الآتية:

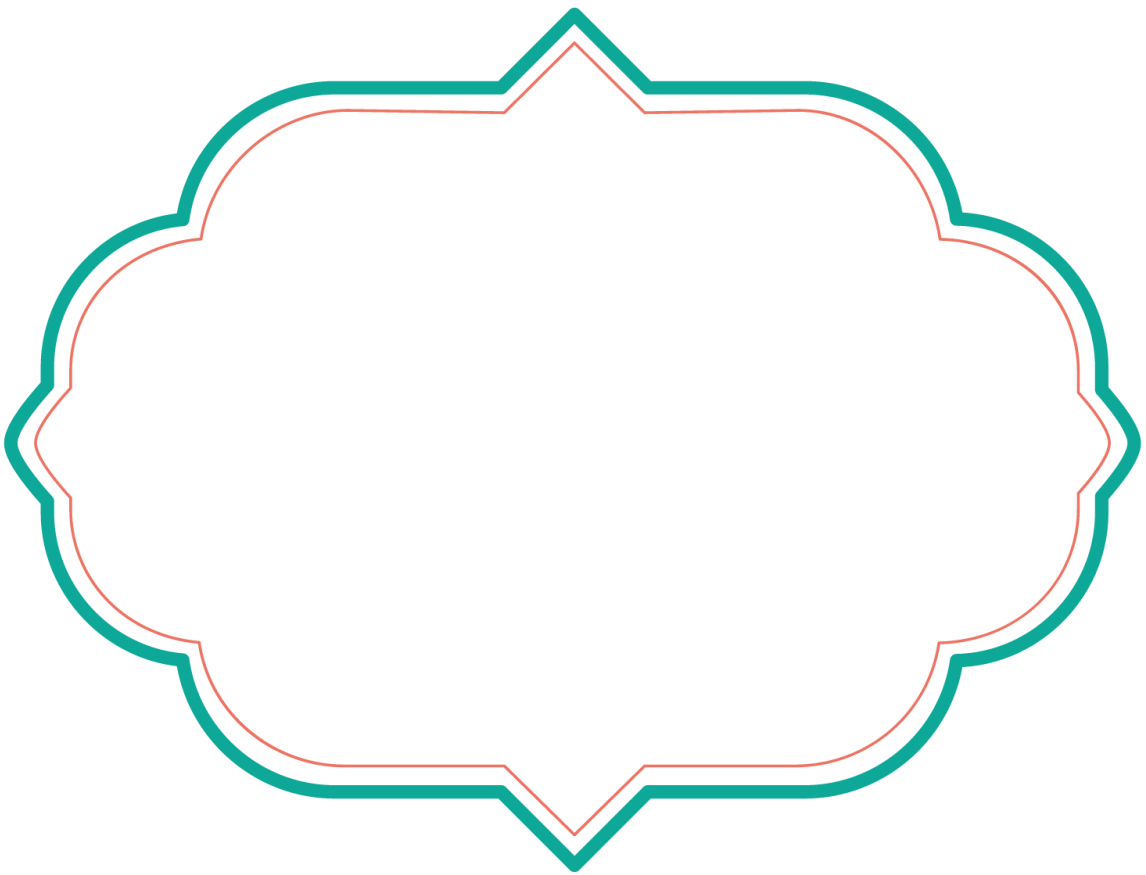
- اهتمام المؤسسة أكثر بالطريقة التكوينية المناسبة لإمكانياتها.
- الاهتمام أكثر والحرص على التكوينات التي تواكب التطورات الحاصلة في القطاع.
- يجب على العاملين تطوير مهاراتهم وقدراتهم من اجل القدرة على حل المشكلات التي تواجههم في عملهم.
- التركيز أكثر على الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر كبير على تحسين أداء العاملين.

رابعا- حدود وأفاق الدراسة:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحد يجعل النتائج نسبية، إضافة لضيق الوقت دون التطرق للموضوع بأكثر من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة فيما يتعلق بعمالها نظرا لحساسية وخصوصية الموضوع.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- دور التكوين في تحقيق رضا العاملين.
- دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.
- أثر تدريب العاملين على تحقيق ولائهم.
- دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية.



قائمة المصادر والمراجع:

* المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. احمد ماهر، إدارة "الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الإسكندرية دار الجامعية، 1999.
2. احمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية مصر، 2003.
3. بلال خلف السكرانة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، عمان 2009.
4. حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان.
5. خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
6. خضير كاضم حمود، ياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. دواية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
8. رداح الخطيب، احمد الخطيب، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2014.
9. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
10. زاكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت سنة 1989.
11. سمير عبد الوهاب، ليلي الوادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، مركز الدراسات والاستثمارات العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.
12. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوجيه، الأردن 2006.
13. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
16. طاهر محمد كلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2011.
17. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. عادل رمضان الزيايدي، تدريب الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس القاهرة ، 2012.
19. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، كتب عربية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
20. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

21. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
22. عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
23. محفوظ احمد جودت، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2010.
24. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
25. محمد المبيضين عقلة، محمد جردات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
26. محمد جمال الكافي، الاستثمار في الموارد البشرية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر، 2007.
27. محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر والتوزيع، بيروت، 2016.
28. محمود جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009.
29. مدثر حماد الشيخ التيجاني، إثر الدوافع على أداء العاملين-الدار الجزائرية، 2015.
30. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العملية التدريبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
31. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
32. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009.
33. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015.
34. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2000.

ثانيا: الاطروحات والرسائل:

(أ) رسائل الماجستير:

- بوقطف محمود، التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015.
- عمار بن عيشي، "دور تقييم العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.2006.
- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور، برج بوعريريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2012-2013.
- محمد الصالح قرشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.
- مذكرة ماجستير، مساهمة التكوين في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة.
- هروم عز الدين، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008.
- يوسف عبد الرحمان، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2013-2014.

(ب) اطروحات الدكتوراه:

- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة ابي بكر بالقائد، تلمسان، 2015.
- ليندة سنوساوي، آثار التكوين على الفاعلية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2002-2003
- عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه غفي العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2015.

ثالثا: الملتقيات:

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، طرق تحسين الأداء،
https://hrdiscussion.com يوم 09-05-2019 الساعة 19 سا 00

رابعا: المجالات:

1. ابراهيمي عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
2. شيخ الداوي، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث جامعة الجزائر، عدد 06/2008.

* المراجع باللغة الفرنسية:

- Murphy.K,R, dimension oyjoh performance : mr Dillon et J.kelligrino, (éd). Testing. Applied and Meorical Pperspetives, Praeger, new york. 1989. P109.
- Pierre casse, la formation performante. Office de publication universitaires. Alger. 1994. pp. 210.218.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان الدراسة

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير وعمل بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

وتهدف هذه الدراسة الى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان.

تفضلوا بقبول التقدير والاحترام.

اعداد الطلبة:

- مزاري مريم
- سرير سارة

الأستاذة المشرفة:

قدايفة امينة

بيانات شخصية:

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: اقل من 30 سنة بين 30 و40 سنة 40 و50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
4. في العمل: اقل من 5 سنوات 5-10 10-15
5. المستوى المهني: مهندس إطار إطار سام

المحور الأول: طريقة التكوين في المؤسسة

6. هل خضعت لعملية التكوين منذ توظيفك؟

نعم لا

7. كم من مرة تم تكوينك؟

من 1 الى 5 من 6 الى 10 أكثر من 10

8. هل كانت هذه المشاركة بناء على؟

طلبك سياسة المؤسسة التكوينية في اطار ترقية

9. هل التكوين الذي تلقيتَه كان؟

داخل المؤسسة خارج المؤسسة خارج الوطن

10. ما نوع التكوين الذي تلقيتَه؟

قصير المدى متوسط طويل المدى

11. حسب رأيك ما هي انسب وسيلة للتكوين؟

المحاضرة المناقشة التمرينات ورشات العمل

المحور الثاني: التكوين

الرجاء وضع إشارة (x) امام الجمل الاتية حسب ما تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
12	يعتبر التكوين من اهم العوامل التي تحتاجها المؤسسة لضمان تحسن أدائها					
13	يساهم التكوين في اكتساب روح المبادرة والالتزام					
14	ينمي التكوين التحلي بالمسؤولية بأخلاقيات المهنة					
15	تحدد المؤسسة الطريقة التكوينية المناسبة لإمكانياتها					
16	تبحث المؤسسة عن مكونين أصحاب خبرة وكفاءة					
17	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها للتكوين انطلاقاً من ادا موظفيها					
18	بصفتك موظف تدرك الوقت المناسب لاحتياجك لعملية التكوين					
19	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية ومن متطلبات العمل					
20	تقوم المؤسسة بمراقبة نتائج التكوين من خلال مراقبتها للموظفين المكونين					
21	التكوين الذي تلقيتَه كان مواكباً للتطورات الحاصلة في القطاع					

المحور الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة

الرجاء وضع إشارة (x) امام الجمل الآتية حسب ما تراه مناسباً:

الرقم	الجملة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
22	تحسين أداء العاملين مؤشر على نجاح البرامج					
23	احسن طريقة لتحسين الأداء هي التحفيز المعنوي					
24	تعتقد ان أسباب ضعف أداء العامل في المؤسسة هو غياب الحوافز المادية والمعنوية					
25	تعتبر ادائك بالفاعلية والكفاءة المطلوبة					
26	تبدل في عملك الجهد الكافي وتتم العمل في الوقت المناسب					
27	تمتلك الرغبة في تطوير عملك وفقاً للتكنولوجيات المعاصرة					
28	تستطيع حل المشاكل التي تواجهك في عملك					
29	تقومون بجهد مضاعف للمحافظة على استمراركم في العمل					
30	تعتبر أن بينتكم مساعدة في اكتساب مهارات جديدة					