

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي: / 2020

دور التكوين في تحسين أداء العمال في بعض  
مصالح البلدية - دراسة ميدانية في بلدية عين  
الحجل ولاية المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في شعبة: علم النفس. تخصص: العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

- د. محمد بودريالة

إعداد الطالبان:

- جوادي عبد الرزاق .

- بن نويوة أسامة .

السنة الجامعية: 1440هـ - 1441هـ / 2019م - 2020م



# شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ . . . . ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

الحمد لله رب العالمين حمدا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض وملء ما بينها وملء ما شاء من شيء بعد الصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين .

شكرا لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذه الدراسة، وبعد ذلك يطيب لنا أن نتقدم

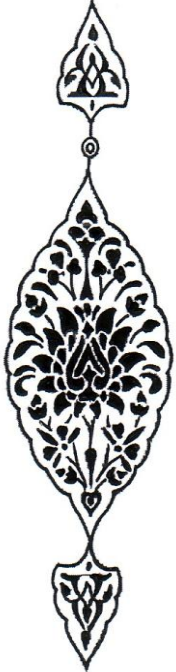
بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا المشرف الدكتور "بودريالة محمد" على جهده ومتابعته التي

لولاها لما تمكنا من انجاز هذا البحث، فجزاه الله خير الجزاء .

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم على إنهاء هذه الدراسة

فهرس

المحتويات

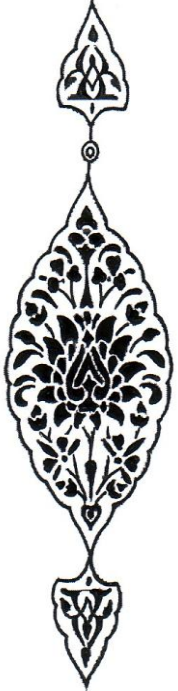




الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
03	تمهيد
04	أولاً: إشكالية الدراسة
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
06	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
06	رابعاً: أهمية الدراسة
07	خامساً: أهداف الدراسة
07	سادساً: تحديد المفاهيم
11	سابعاً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول التكوين</b>	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية التكوين
17	المطلب الأول: خصائص و أهمية التكوين
20	المطلب الثاني: أهداف التكوين
22	المطلب الثالث: مبادئ التكوين
25	المبحث الثاني: مسؤولية، إجراءات، أنواع و أساليب التكوين
25	المطلب الأول: مسؤولية التكوين
27	المطلب الثاني: أنواع التكوين
29	المطلب الثالث: أساليب التكوين
31	المبحث الثالث: مراحل التكوين و معوقاته
31	المطلب الأول: مراحل التكوين
32	المطلب الثاني: معوقات التكوين
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
36	المطلب الأول: عناصر و محددات الأداء



37	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
39	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
39	المطلب الأول: أهداف و أهمية تقييم أداء العاملين
40	المطلب الثاني: معايير التقسيم و الطرق المستخدمة
41	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة و إجراءات البحث الميداني</b>	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: منهجية الدراسة
44	أولاً: منهج الدراسة
44	ثانياً: مجالات الدراسة
46	ثالثاً: مجتمع و عينة الدراسة
47	رابعاً: أدوات جمع البيانات
49	المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني
49	أولاً: تحليل و تفسير بيانات الدراسة
54	ثانياً: نتائج الدراسة
56	ثالثاً: الاقتراحات و التوصيات
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
61	قائمة المصادر و المراجع
65	الملاحق



# مقدمة



## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و المحور الأساسي في مواجهة تحديات العصر لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات، التي وجدت لا بد لها من تطوير العقول البشرية و الرفع من أدائها باستمرار و هذا لن يتأتى إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة علمية.

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري و التنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فالمنظمات تهدف من خلال التكوين إلى سد الثغرات المعرفية لديها و التي تؤثر سلبا على أدائها و بالتالي يكون التكوين ضروريا في حال تراجع أداء العاملين.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين و الأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين ببلدية عين الحجل ولاية المسيلة، و بذلك تم تقسيم الدراسة إلى بابين الأول و يمثل الإطار النظري و يتكون من ثلاث فصول، و الباب الثاني: يمثل الإطار الميداني و يتضمن فصل واحد.

الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة و يتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديدتها و صياغتها مع ذكر تساؤلات، و للإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهميته أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع و التعقيب عليها.

الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين ( خصائصه، أهميته، إجراءاته، أنواعه، مراحلها، معوقاته)، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين.

أما الفصل الرابع و الأخير حددنا فيه مجالات الدراسة و المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات و تحليل النتائج و محاولة التأكد من صدق الفرضيات وصولا إلى النتيجة العامة للدراسة، و إلى الاقتراحات و التوصيات، ثم الخاتمة و قائمة المراجع.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

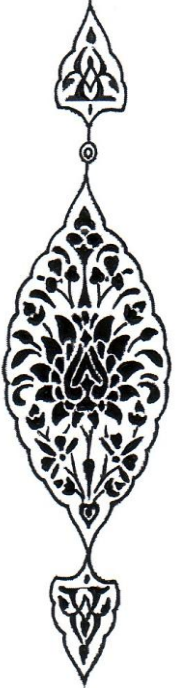
رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل





## تمهيد:

لا يمكن لأي باحث الشروع في بحث مشكلة دراسة ما ، دون أن تكون قد أثارت هذه المشكلة في نفسه جملة من التساؤلات التي تقتضي الإجابة عنها في حدود عملية و موضوعية تفرضها الدراسة العلمية، و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة أساسا بالإشكالية و تحديد أبعادها و طرح الأسئلة و الفرضيات لتستقل بعد ذلك لتوضيح أسباب و مبررات اختيار الموضوع ثم تحديد الأهمية و الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ثم التعرف على المفاهيم الأساسية، و أخيرا تناول الدراسات السابقة التي تعتبر إرثا نظريا لبناء البحث السوسيولوجي لذلك تم الاعتماد على أهم الدراسات التي لها علاقة بالتكوين و الأداء.



أولاً: إشكالية الدراسة.

شهد العالم خلال العقود الماضية مرحلة تطور سريعة من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات و يتزامن ذلك التطور مع ثورة الاتصالات التي أدت إلى تضاؤل المسافات بين الدول و كسرت كل الحواجز و الحدود فحدث تلاقح للثقافات و في ظل هذه التحولات نسأت العولمة، التي ترتب عنها تحديد التجارة بين الدول ما جعل المؤسسات على اختلاف درجاتها في التقدم و النمو تسعى إلى الحصول على التكنولوجيا الحديثة حتى تبقى الرائد في السوق العالمية.

ونتيجة لهذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة باعتبارها عنصراً هاماً و محورياً رئيساً في مواجهة تحديات هذا العصر و متغيراته المتلاحقة و مواكبة التطورات المتسارعة في شتى الميادين بعدما تأكد عدم جدوى امتلاك الموارد المالية لوحدها، و أن بقاء المؤسسات و استمراريتها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة يتوقف على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم، فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر، إن لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمات فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط و التنظيم و العمل و الإنتاج، و عليه فهو عملية إنتاجية تحتوي العنصر الوحيد الذي لا يمكن أن يستبدل أو يحل محله ابتكاراً تكنولوجياً، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها، و عليه فإن الحصول

على المورد البشري المناسب لا يكفي لبقاء و استمرار المؤسسات بل لا بد من توجيهه و تنميته بصورة مستمرة و العمل على تحسين أدائه، و هذا لا يكون إلا من خلال تكوينه و تطوير مساره الوظيفي فالتكوين هو تلك العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد المعارف و المهارات و القدرات و الاتجاهات و الأفكار و الأداء اللازم لأداء عمل معين أ بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً و ذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم، و بالتالي زيادة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، فالمؤسسات تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل، و ذلك عن طريق



إحداث تغيير في مهارات الأفراد، و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى.

و حتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية و درجة نجاحها في تحقيق أهدافها لا بد من قيامها بعملية تقييم أداء عاملها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها. إن عملية تقييم أداء العاملين يعتبر المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى و أنجح أداء ممكن، و معرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين و مساعدتهم على رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم من خلال عمليات التكوين لتحسين مستواهم و تحديث معارفهم و معلوماتهم و جعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، و الجزائر كغيرها من الدول تسعى دوما إلى الرفع من قدرات مؤسساتها من خلال زيادة فعاليتها، و ذلك من خلال رفع أداء العاملين و إخضاعهم لبرامج تكوينية تساهم في رفع كفاءتهم و تنمية مهاراتهم و مركز التكوين باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل و تحسينها لمواكبة كافة التطورات و التغيرات الحاصلة في كافة الميادين و المجالات نتيجة ثورة المعلومات و الاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملية التقديم و استبدالها بنظم و أساليب حديثة تتوافق و متطلبات العصر.

و على ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

هل للتكوين دورا في تحسين أداء العاملين بمركز البلدية- بلدية عين الحجل-؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية:

هل يساهم التكوين في التحسين من قدرات و مهارات العاملين؟

هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين؟

هل للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين؟



ثانيا: فرضيات الدراسة.

على ضوء التساؤلات السابقة يمكن تصميم و صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:  
هل للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمركز البلدية-بلدية عين الحجل ولاية المسيلة-؟  
و يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:  
يساهم التكوين في التحسين من قدرات و مهارات العاملين.  
تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء العاملين.  
للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب و دوافع ذاتية و موضوعية و تتمثل في:  
ذاتية:

باعتبار أنني تلقيت تكوينا في مركز التكوين المهني فأردت معرفة العلاقة بين التكوين و أداء العاملين و مدى تأثيره.

طبيعة الاختصاص \* علم النفس العمل والتنظيم\*.

حيث أن موضوع التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين يعتبر من المواضيع التي يهتم بها هذا الاختصاص

موضوعية:

إن التكوين يلعب دورا مهما و أساسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و بالتالي زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات العاملين و قدراتهم و تعديل سلوكياتهم و بالتالي تحسين أدائهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.

رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في الآتي:

يعتبر التكوين من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع و تحسين كفاءة أداء العاملين من خلال تنمية قدراتهم و مهاراتهم و توجيه سلوكهم.  
التممية الشخصية و الوظيفية للعامل من خلال تكوينه.



يعمل التكوين على تحسين العلاقات بين العاملين و أرباب العمل.  
يساعد التكوين على اتخاذ قرارات حسنة و حل المشاكل بفاعلية أكثر.

#### خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في :  
التعرف على العلاقة بين التكوين و الأداء.  
محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين.  
محاولة إبراز دور و أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للعاملين.  
سادسا: تحديد المفاهيم.

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته، حيث تساعده في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه، و حتى لا تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث، حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من :  
التكوين، التدريب، الأداء، تقييم الأداء و العامل.

#### 1/ تعريف التكوين:

##### أ/ التعريف اللغوي:

تكون تكويننا، إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، و معناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة و الشكل.(قاموس مرشد الطلاب، منشورات ابن رشد للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 178).

##### ب/ التعريف الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:  
عرفه الهتيبي على أنه: " تغيير مهاري معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل."(علي محمد عبد الوهاب، 1975، ص 266).  
يتضح من هذا التعريف أن التكوين يعمل على التغيير في مهارات الأفراد المعرفية و السلوكية حتى يتمكن من أداء عمله بشكل أفضل.



كما عرفه عبد الباقي بأنه : " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم).

نستخلص من هذا التعريف أن التكوين عملية مخططة تقوم بها المنظمة لغرض إكساب الأفراد بالمعلومات و المهارات و بالتالي زيادة في معدلات أداءهم. و هناك من يعرف التكوين على أنه: " عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة"

يتبين من هذا التعريف أن التكوين عملية يكتسب من خلالها الفرد مجموعة من السلوكيات و التصرفات و متابعتها.

#### ج/ التعريف الإجرائي:

من خلال لتعريفات السابقة نستخلص أن التكوين عملية منظمة و مخططة، تستهدف تزويد العاملين بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد في أداء الواجبات و الأعمال الموكلة لهم الحالية و المستقبلية بشكل أمثل.

#### د/ تمييز التكوين عن بعض المصطلحات المتشابهة:

##### التدريب:

درب يدرّب، تدريب على الشيء، أو فيه أو به، عوده إياه و مرنه عليه، تدريب جمع تدريبات و تزويده بالمعلومات و بالدراسات العلمية التي تؤدي إلى رفع مهاراتهم و واجباتهم الوظيفية. (عبد الحمادي الجوهري، 1998، ص 97.98)

##### التعريف الاصطلاحي:

يعرف الدكتور مدحت أبو النصر التدريب بأنه : " عملية مستمرة خلال حياة الفرد، حيث يبدأ منذ ولادته، و يستمر حتى آخر حياته، وفق احتياجاته كفرد، و كأحد العاملين في المنشأة و كعنصر في المجتمع" (مدحت أبو النصر ، 2000، ص 211)

يتضح من خلال هذا التعريف أن التدريب يتميز بالاستمرارية مع الفرد منذ الولادة إلى آخر حياته.

كما عرف كل من سهيلة عباس و علي التدريب على أنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة و بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة" (سهيلة عباس، علي، 2003، ص 107).

حسب هذا التعريف يتضح أن التعريف يعتبر وسيلة لإكساب الأفراد العاملين معارف و أفكار باستخدام وسائل جديدة أو تطويرها مما يحدث تغيير في سلوكياتهم و اتجاهاتهم.

**التعريف الإجرائي:**

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التدريب نشاط إنساني يهدف إلى تطوير و تحسين أداء العاملين.

#### -الفرق بين التكوين و التدريب:

نجد أن أغلب التعريفات لا تفرق بين مصطلح التكوين و التدريب لأن لهما نفس المدلول حيث أن كلاهما يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف و تحسين و تطوير مهاراتهم الفنية و قدراتهم العقلية و بالتالي تحسين أداءهم فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم و مهارات و ثقافات و أفكار و معلومات عامة، و كلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التحكم في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتدادا لعملية التكوين. (أحمد طرطار، 2001، ص88).

#### تعريف الأداء:

#### أ/ التعريف اللغوي:

الأداء مصدر للفعل أدى و يقال أدى الشيء أوصله و الاسم الأداء.



أدى الأمانة و أدى الشيء قام به. (ابن منظور، 1994، ص 26)

### ب/ التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها :

تعريف راوية محمد حسن للأداء على أنه : " يشير إلى درجة ت حقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تدخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية محمد الحسن ، 2005، ص 216).

من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته.

يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة، التي يتكون منها عمله" و قد عرف تقييم الأداء أيضا على أنه: " ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه". (مهدي حسن زويلف ، 2003، ص 188).

و يتضح من خلال التعريف أن تقييم الأداء هو إجراء تقوم به إدارة الموارد البشرية لقياس أعمال الأفراد المنوطة بهم.

و يعرف آخرون تقييم أداء العاملين على أنه العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءاتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات و وظائفهم الحالية من ناحية ، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف. (بطرس الشكر و لؤي لطيف ، 2008، ص 177).

ب/ **التعريف الإجرائي:** من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن تقييم أداء العاملين هو عملية إدارية تهدف إلى قياس الفروقات الفردية بين العاملين فهو نظام مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك العاملين أثناء العمل و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء من خلال فترات زمنية محددة و معروفة.



تعريف العاملين:

أ/ التعريف اللغوي:

عامل جمع عمال، وهو كل شخص يعيش من حاصل عمله. (ابن منظور ، 2000، ص 60).

جاء في القاموس المدرسي للطلاب أن العامل هو : "الشخص الذي يقوم بالعمل و يحقق نفعاً و يتمثل في القوى العاملة و هو الفرد القادر على العمل. (جرجس جرجس و أنطوان حويس ، 2007، ص 231).

ب/ **التعريف الاصطلاحي:** يعرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه: " كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمال يدوية أو غير يدوية مقابل أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل أو سلطته أو إشرافه. (عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، ، 2006، ص 39).

هو الشخص الذي يقوم بانجاز عمل مقابل أجر لصالح شخص آخر و هو رب العمل أو يكون تحت سلطته و إشرافه.

كما يعرفه عاطف محمد غيث على أنه: " كل من يعمل في مهنة أو صناعة". (عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، مرجع سابق، ص 39).

**التعريف الإجرائي:**

من خلال التعريفات السابقة نستخلص التعريف الإجرائي للعامل بأنه ذلك الشخص مهما كان جنسه الذي يقوم بأعمال مقابل أجر لصالح شخص آخر و تحت إمرته و إشرافه.

**سابعاً: الدراسات السابقة.**

الدراسة الأولى: دراسة بوقطف محمود بعنوان "التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة الغرور بخنشلة سنة 2014/2013.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف على دور المؤسسة الجامعية في تنظيم و إجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة و التعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، و مدى مساهمته



في تطوير قدرات و سلوك الموظف و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : " هل للتكوين أثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية؟".

و جاءت أسئلتها الفرعية في ما يلي :

كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

كيف ساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟  
و اندرجت ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوكيات الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

يؤثر المكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية الجزائرية .  
وقد حدد الباحث أهداف الدراسة في:

التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك الموظف.

الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة لموظفي المؤسسة الجامعية.

معرفة مدى تأثير برامج التكوين على نجاح عملي التكوين أثناء الخدمة للموظفين للمؤسسة الجامعية.

التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف و المؤسسة الجامعية .



التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

### - نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين، و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم.

### علاقة الدراسة الحالية بهذه الدراسة:

هذه الدراسة أفادتنا على استيعاب الجانب النظري للتكوين و دوره في تحسين الأداء بالإضافة إلى كيفية أداء الدراسة التطبيقية ألا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في مكان إجراء الدراسة الميدانية حيث كانت بالمؤسسة الجامعي بخنشلة، أما الدراسة الحالية فتكون ببلدية عين الحجل-ولاية المسيلة-.

### الدراسة الثانية:

دراسة بودوح غنية بعنوان،"إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية و موارد بشرية للسنة الجامعية: 2012/2013.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أثرها على أداء الموارد البشرية حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي:

إن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة .

إن غياب نظام تقييم البرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية.

و قد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جمع معلومات وافرة و متنوع و القيام بتشخيص موضوعي حول إستراتيجية منظومة التكوين المتواصل على مستوى المؤسسة الصحية و أهدافها الجديد بالنسبة للتحويلات الراهنة.

إن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية.

إن التكوين وفقا للاحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية و هذا راجع إلى أن الطب و طرق العلاج يعرف تطورا مستمرا.

هناك إستراتيجية تنظيمية في تحديد الاحتياجات من التكوين المتواصل لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

- علاقة الدراسة الحالية بهذه الدراسة:

هذه الدراسة أفادتنا من جانب واحد فقط و هو مرحلة تحليل العملية التكوينية و هو ما سنتعرض له في الجانب النظري للدراسة و قد ركزت هذه الدراسة على تكوين فئة الإطارات لمعرفة ما مدى اعتماد المؤسسة في تكوين إطاراتها على الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية و الدقة في تحديد الأهداف المرجوة من العملية التكوينية، بالإضافة إلى إفادتنا بعناوين المراجع التي يمكن الاعتماد عليها.

# الفصل الثاني

## مفاهيم عامة حول التكوين

المبحث الأول: ماهية التكوين

المطلب الأول: خصائص و أهمية التكوين

المطلب الثاني: أهداف التكوين

المطلب الثالث: مبادئ التكوين

المبحث الثاني: مسؤولية، إجراءات، أنواع و أساليب التكوين

المطلب الأول: مسؤولية التكوين

المطلب الثاني: أنواع التكوين

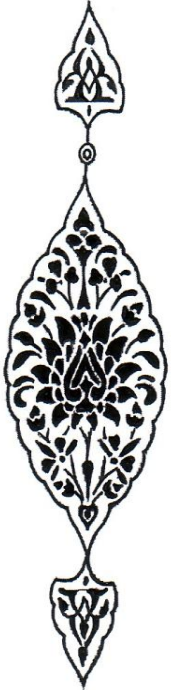
المطلب الثالث: أساليب التكوين

المبحث الثالث: مراحل التكوين و معوقاته

المطلب الأول: مراحل التكوين

المطلب الثاني: معوقات التكوين

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

يلعب التكوين دورا أساسا في زيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين مهارات و قدرات العاملين، و بالتالي يساعدهم على تحسين أدائهم و مواكبة المستجدات و التطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمنظمة أو على الصعيد الخارجي له. حيث أصبح تكوين العاملين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المنظمة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها و الارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة و الاستمرارية و التطور، حتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها و منه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، و من ثم تخطيط و تصميم برامج مناسبة و ملائمة حسب الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها قصد تنفيذها و تقييمها ومتابعتها .

و هذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية التكوين.

المطلب الأول : خصائص و أهمية التكوين.

الفرع الأول: خصائص التكوين.

من التعريفات السابقة للتكوين يمكن استخراج الخصائص التالية:

### 1/ التكوين نشاط رئيسي مستمر:

التكوين ليس أمراً كماليا تلجأ إليه المؤسسة و تتصرف عنه باختيارها، و لكنها حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات، تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية و تعيين الخصائص التي يجب توفرها في الفرد الذي يشغلها، فالتكوين يستمر مع الفرد بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل إلى مراكز أعلى و الوقوف على أحداث التطورات التكنولوجية و الأساليب العلمية الحاصلة في مجال تخصصه (خيرى خليل الجميلي، 94، 1998-95).

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي و اكتساب الفرد المهارات و القدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو إعداده زو تهيئته للرقية إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد لذلك فإن التكوين نشاط رئيسي مستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة و يتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي.

نستنتج أن التكوين نشاط يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه في الوظيفة حتى نهاية مساره الوظيفي.

### 2/ التكوين نظام متكامل:

التكوين هو نظام متكامل حيث أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أداء وظائف تكون حوصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يطمح الفرد و المؤسسة إلى تحقيقها كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي: (على السلمي ، 1997، ص 357-358)

أ/ التكامل في مداخلات التكوين: أي في المجالات الأساسية التي يقوم عليها التكوين و هي الأفراد، الوظائف، الخبرات و المعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني ، الأوضاع الإدارية و التنظيمية.

ب/ التكامل في الأنشطة التكوينية: وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية، تتمثل هذه الأنشطة في تحليل الأوضاع و الأنماط الإدارية كذلك العمليات و الإجراءات ، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد التكوين و المعدات التكوينية؟، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة و تقييم النشاط التكويني و تقدير تكلفته و العائد منه.

ج/التكامل في نتائج التكوين: و يهدف التكوين إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن تتوفر بينها قدر كاف من التكامل و التوازن و هي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية، و النتائج البشرية، وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إعداد أكبر عدد من المتكويين ذوي المهارات الوظيفية، و إهمال الجانب السلوكي لديهم، كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية و إغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي ي بان تتحقق من السلوك الجديد.

نلاحظ أن التكوين عملية مترابطة و متكاملة تشمل العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل: التكامل في مداخلات التكوين، التكامل في الأنشطة التكوينية و التكامل في نتائج التكوين.

**3/ النظرة المستقبلية:** إنّ البرامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد سياسة تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق، و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نستنتج أن برامج التكوين توضع وفق احتياجات واقعية رائعة و محددة بدقة.

**4/ التكوين نشاط متغير و متجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع المتغيرات و ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب إنّما يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد ، فالإنسان الذي يتلقى التكوين قابل للتغيير من عادات و سلوكياته و كذا مهاراته و رغباته، و الوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجد متطلبات التغيير في الظروف و الأوضاع الاقتصادية و المتمثلة في تقنيات العمل و مستحدثاتها كما تتغير أيضا نظم و سياسات الشركات و تتعادل أهدافها و استراتيجياتها.(على السلمي، مرجع سابق،ص 358)

نلاحظ أن التكوين يتعامل مع المتغيرات نتيجة التطورات التشريعي التي يعيشها المجتمع.

5/ الشمولية: التكوين لا يقتصر على فئة معينة من العمال دون أخرى بل يوجه إلى العمال جميعهم مهما كان تأهيلهم المهني، فيتعاون الجميع لتنمية مهارات و خبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة فله دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات و التطورات الحاصلة. (احمد عادل راشد، 1981، ص 183)

ملاحظة: نلاحظ أنّ التكوين عملية شاملة حيث تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من القيادات العليا و الوسطى و الدنيا.

### الفرع الثاني: أهمية التكوين.

تتمثل أهمية التكوين فيما يلي (إبراهيم عبدا لله، 2005، ص 03، 02):

#### 1/ بالنسبة للمنظمة:

يحقّق التكوين للمنظمة زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أنّ إكساب الأفراد للمهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد

المادية المستخدمة في الإنتاج و النهوض بالإنتاج و الخدمات من حيث الكمّ و النوع.

يساعد في التوجيه الايجابي لدى الأفراد العاملين و يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف و تحسين مهاراتهم و معارفهم الخاصة بالعمل في كلّ مستويات المنظمة.

يبحث على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أنّ التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدّم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقّدة، مما يلزم المنظمات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

دون التكوين قد تواجه المنظمة مشاكل في سيرورة العملية الإنتاجية من جراء التكنولوجيا الجديدة حيث أنّ هذه الأخيرة قد تسبّب حالة الاغتراب لدى الأفراد العاملين و استيائهم من جِراء عدم معرفتهم لهذه التكنولوجيا أو هذه التقنيات المدرجة في ميدان العمل.

يعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة و إكسابها صفة الاستقرار و الصّور الجيدة في المجتمع حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة و زبائنها، أي يعمل

على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التكوين تقدّم لهم خدمات في المستوى المطلوب.

نستنتج أنّ التكوين تكمن أهميته بالنسبة للمنظمة في:

\_ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي.

\_ مواكبة التطورات التكنولوجية.

\_ تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2/ بالنسبة للأفراد العاملين:

يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى منها:

\_ تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم اتجاهها، و يعمل على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة و المهارة، و يساهم على تنمية القدرات الذاتية للعاملين و بالتالي تحسين معنوياتهم و إكسابهم الثقة بالنفس.

\_ يقلّل الحاجة إلى الإشراف أي أنّ العامل يمكنه انجاز عملة دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه و بالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة و لصالحها مع عزمه في اتخاذ القرار.

تلاحظ أنّ التكوين تكمن أهميته بالنسبة للفرد في:

\_ تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

\_ التغلب على حالات القلق و التوتر.

\_ تحسين معنويات العاملين.

\_ الحد من الحاجة إلى الإشراف و الرقابة و الاقتصاد في الوقت.

### المطلب الثاني: أهداف التكوين

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي: (حمدي أمين عبد الهادي، 1990، ص 83)

1/ الأهداف الإدارية:

\_ تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكوّنين.

\_ تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم: و يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلّق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا بصفة مستمرة و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدّة على أسس علمية.

نستنتج أنّ التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى:

\_ التقليل من عملية الإشراف.

\_ تحقيق درجة عالية من الفهم و تحسين المهارات.

2/ الأهداف الفنية:

\_ تخفيض تكاليف الآلات و إصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.

\_ تخفيض حوادث العمل: في اغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات .

\_ التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبي العوادم و المواد التالفة لان العامل يكون اقدر على استخدام الموارد بالكمية و الكيفية المطلوبتين.

\_ المساهمة في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل القليل من الشكاوي.

نلاحظ أنه من الناحية الفنية يهدف إلى:

\_ الاقتصاد في النفقات.

\_ تخفيض الحوادث و إصابات العمل.

\_ التقليل من المشاكل و القدرة على حلّها.

\_ تحسين نوعية و كمية الإنتاج.

3/ الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

\_ زيادة الكفاءة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع

الإنتاج و تحسّنه و انخفاض التكاليف و هذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية. \_ ارتفاع الربح مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد بذلك ربحا.

\_ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بواسطة تنمية كفاءة الأفراد و تكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج و انخفاض التكاليف بحث يمكن رفع حصتها في السوق و بذلك تستطيع تحقيق أهدافها.

\_ رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، كما يحدّد محمّد الصرفي أهم أهداف التكوين فيما يلي: (بزايد نجاة، 2010/2011، ص 95)

- \_ اكتساب الفرد مهارات و معلومات و خبرات تتقصه.
- \_ اكتساب الفرد أنماط و اتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- \_ تحسين و صقل المهارات و القدرات الموجودة لدى الفرد.
- \_ زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم و ذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى:

- \_ تحسين جودة الإنتاج و بالتالي تحقيق القدرة التنافسية.
- \_ التقليل من المخاطر و الاقتصاد في التكاليف.
- \_ تنمية المهارات و المعارف على جميع الأصعدة و التكيّف مع التغيرات الحاصلة و رفع الروح المعنوية للعامل و إرضاءه و بالتالي ثقته بالمؤسسة التي يعمل بها و ولاءه لها.

### المطلب الثالث: مبادئ التكوين

توصلت الأبحاث و الدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المعارف و المعرفة و تغيير الاتجاه بما يتماشى و مصلحة المنظمة و من هذه المبادئ ما يلي: (عبد الغفار حنفي ، 1990، ص 126)

#### 1/ ضرورة خلق دوافع لدى المتكوّن:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكوّن كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف و المهارات الجديدة و يعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكوّن.

نستنتج أنه يجب أن يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية.

2/ متابعة المتكُون و تقدّمه:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى إلى المتكُونين و السرعة و الفاعلية لديهم، لان كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة و إنما يتحقق ذلك بالفهم السليم بما تعنيه هذه المعلومات و مدى استيعابها و قد نجد صعوبة في ذلك و هذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكُونين و التحقق من استيعاب النظري و العلمي.

نستنتج ضرورة متابعة المتكون من طرف المكون و مدي استيعابه و استفادته للمعلومات الملقاة عليه.

3/ ربط التكوين ببرنامج التدعيم:

بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين لا بد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافئة و العقاب و من الدعامات الايجابية وجود فرصة الترقية و زيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من انجاز، لذلك يجب التحقق من أنّ المكافأة هي مقابل انجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف و الأعمال و إذا كان سلوك المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات ما هو إلاّ للتقوية و التدعيم، و الحفاظ على السلوك التنظيمي.

نستنتج ضرورة الأثر التكويني بنظام المكافئة و العقاب.

4/ ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

من اجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية لابد من مشاركة المتكُون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات و الوسائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

نستنتج ضرورة إعطاء المتكون الفرصة و الوقت الكافي للتعليم مع ضرورة توفير الأدوات و الوسائل

التكوينية المشابهة لبيئة عمله.

5/ ضرورة مراعاة التفاوت:

على الرغم من أنّ التكوين الجماعي اقل تكلفة و لكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء و الاستيعاب يدعو هذا إلى بناء برنامج للتكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين و التعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية و علمية.

نستنتج ضرورة مراعاة الاختلافات الموجودة بين الأفراد المتكويين من حيث مستوى الذكاء و الاستيعاب.

6/ الانتقال من الكلّي إلى الجزئي:

كلّما تعقد العمل و كان مركبا كلّما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه و بذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض و كيفية ترابطها و تداخلها لتكوين العمل ككل.

نستنتج ضرورة تفكيك العمل إلى أجزاءه و تجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها و ترابطها.

المبحث الثاني: مسؤولية ، إجراءات، أنواع و أساليب التكوين.

المطلب الأول: مسؤولية التكوين و إجراءاته

الفرع الأول: مسؤولية التكوين

لا بد من وجود جهة مسئولة هن وظيفة التكوين ضمن إدارة الموارد البشرية و مما لا شك فيه

أن تحديد الجهة المسؤولة عن التكوين يفيد في: ( شوقي حسن عبد الله ، 1989، ص 163)

\_ أنه يدل على مدى اهتمام المنظمة بالنشاط التكويني.

\_ انه يمكن من تحديد مسؤولية هذه الجهة اتجاه التكوين بما يمكن معه مكافئتها إذا كان

هناك اهتمام و من جانبها من تطوير النشاط التكويني أي مجاراته في حالة التقصير في

القيام بواجباتها.

\_ لذلك اختلفت الآراء حول مسؤولية التكوين، إذ لا تحدد مسؤولية التكوين من جهة محددة

أو من طرف محدد بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأفراد الذين يتشاركون في هذا

التكوين.

و تتمثل هذه الأطراف فيما يلي:

1/ مسؤولية الإدارة البشرية ( تصميم نظام متكامل للتكوين، التنسيق بين جهود التكوين في

المنظمة، الإعداد لبرامج التكوين ، تقديم النصح و المشورة على مستوى الأفراد و الإدارات،

التأكد و من قيام المديرين التنفيذيين بواجباتهم التكوينية نصح العاملين و توعيتهم)

2/ مسؤولية المديرين التنفيذيين ( تقييم المهارات و المعلومات للمتكونين، تحديد الحاجة

التكوينية لإداراتهم و لأفرادهم، تنفيذ

برامج التكوين داخل المنظمة، المشاركة في جهود التكوين التطوير).

3/ مسؤولية التكوين ( تحديد نقاط الضعف لديه و مناقشتها مع رئيسه المباشر او مدير

التكوين).

4/ مسؤولية العاملين القدامى ( هناك من يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية

الفرد القديم عن طريق تعيينه مساعدا له في العمل)

نلاحظ أن مسؤولية التكوين مسؤولية مشتركة بين الأطراف التالية:

إدارة البشرية من خلال قيامها بتصميم و إعادة البرامج التكوينية و متابعتها سواء داخل المؤسسة أو خارجها و توعية العاملين بضرورة التكوين، المديرين التنفيذيين من خلال تقييم المهارات و المعارف للمكونين و تنفيذ البرامج التكوينية المتكويين أنفسهم من خلال تحديد نقاط الضعف لديهم و مناقشتها مع رئيسهم المباشر و العاملين القدامى و ذلك من خلال تكوين الفرد الجديد من طرف فرد قديم له خبرة طويلة في العمل.

### الفرع الثاني: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات هي ( عبد الغفار حنفي ، 2002، ص 352\_ 353)

#### 1/ إعداد المكون و تأهيله:

يجب أن يكون مؤهلا و قادرا على تكوين الأفراد.

نستنتج ضرورة تحلي المكون بالمؤهل العلمي و الخبرة البيداغوجية الكافية حتى يكون التكوين فعالا.

#### 2/ إعداد و تهيئة المتكويين:

يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين و الوسائل المناسبة و كذا تهيئة ذهن المتكويين حتى يستوعب المعلومات و التعليمات خلال فترة التكوين.

نستنتج ضرورة توفير المكان و الوسائل المناسبة، لإقناع المتكويين بالعملية التكوينية و شرح أهدافها.

#### 3/ استعراض أسلوب أداء المكون:

و هذا عن طريق التوضيح و الشرح و البيان العلمي.

نستنتج ضرورة قيام المكون بشرح المادة التكوينية بأسلوب سهل و واضح.

#### 4/ إعطاء فرصة للممارسة:

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

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

5/ حيث يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة و كي يكون التكوين فعالا و يفرض آثاره الايجابية فانه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات. نلاحظ ضرورة مراجعة و متابعة الفرد للتأكد من ممارسته للعمل بطريقة سليمة و مدى فاعلية التكوين.

### المطلب الثاني: أنواع التكوين

يقسم التكوين إلى أنواع حيث بإمكان أيّ منظمة اختيار الأنواع التي تناسبها و ذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي و النشاط المتوقع في المستقبل و التغيرات التكنولوجية و أنّ استخدام كل نوع من هذه الأنواع يعتمد على الأهداف المطلوب الوصول إليها و علة قدرات القائمين على التكوين و كذلك على قدرات الأفراد الذين يتلقون التكوين و تتمثل أنواع التكوين في الآتي. ( احمد ماهر ، مرجع سابق، ص 325،326)

### أولاً: التكوين حسب مرحلة التوظيف:

و هو التكوين الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة و عادة ما يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين و هو يعتبر بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل و بالمنظمة ز ينقسم هذا النوع من التكوين إلى:

- 1\_ توجيه العامل الجديد.
- 2\_ التكوين أثناء الخدمة.
- 3\_ التكوين بغرض تجديد المعلومات.
- 4\_ التكوين بغرض الترقية و النقل.
- 5\_ التكوين للتهيئة للتقاعد.

### ثانياً: التكوين حسب المكان:

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى (أمين الساعاتي، 1998، ص 118- 119)

1/ التكوين داخل المؤسسة: قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمكونين (مدربين) داخل أو خارج الشركة و بالتالي على الشركة تصميم برامج او دعوة المكونين للمساهمة في تصميم برامج ثم الإشراف على التنفيذ و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي. في هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف أو على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه

المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح أن يقلد مضمونه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل معه.

2/ التكوين خارج المؤسسة: تفضل هذه المؤسسة أن تتقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

و يمكن الاستعانة في التكوين إما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية:  
أ/ شركات التكوين الخاصة.

ب/ برامج حكومية.

و مهما يكن فان للتكوين في مكان العمل أو في أماكن خاصة بعض السلبيات و بعض الايجابيات يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

(يوسف محمد القبان ، 1992، ص32)

\_ ايجابيات و سلبيات التكوين في مكان العمل وفي أماكن خاصة:

التكوين في مكان العمل	التكوين في أماكن خاصة
الايجابيات	الايجابيات
_ عدم الحاجة إلى المكونين _ يحقق المتكون علاقات عمل مبكرة _ القدرة على التحكم في عملية التعلم _ قلة التكلفة _ لا وجود لمشكلة نقل أثر المكونين	_ الابتعاد عن ضغط العمل _ سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة _ بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم _ تحقيق عنصر الاهتمام بالمكونين _ إمكانية تجربة الفرضيات و تبادل الخبرات و المعرفة
السلبيات	السلبيات
_ قد لا تكون لدى المشرفين الخبرة كمكونين	_ بيئة التكوين صناعية _ عدم تقبل بعض المتكونين الابتعاد عن عائلاتهم _ صعوبة نقل اثر التكوين

### ثالثا : التكوين حسب نوع الوظائف

حسب هذا النوع من التكوين نميِّز عدة تصنيفات نلخصها فيما يلي: (احمد ماهر، مرجع سابق، ص 396)

أ/ التكوين المهني: يهتم هذا لنوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، و غالبا ما تتوفر هذه المراكز التكوينية على إمكانات ضخمة تمكن العمال من اكتساب مهارات و قدرات كبيرة ، و يكون الغرض منه إمام الفرد بحرفة معيَّنة و تكوين المهارة لديه على كلِّ فنون الحرفة.

ب/ التكوين التخصصي: يتضمن هذا النوع من التكوين المعارف و المهارات المتخصصة لمزاولة وظائف متخصصة أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات هندسة الإنتاج، و هندسة الصيانة. يهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

ج/ التكوين الإداري: يتضمن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا. باختصار هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة و الرؤساء (صلاح الدين عيد الباقي، 2000، ص 276).

### المطلب الثالث: أساليب التكوين.

للتكوين عدة طرق و أساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين و يعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين و المتكويين و الأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف و المتمثلة في اختلاف الغرض من التكوين و اختلاف المستوى الوظيفي للعمال اختلاف خبراتهم و ثقافتهم إضافة إلى اختلاف الإمكانات المادية المتاحة ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا و استخداما هي : (عمر بلخير جواد، 2015، ص 82، 83)

أ/ أسلوب المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر بحيث تكون عملية بين المكون و المتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) و يعرف هذا التكوين في انه في حاجة لإيصال

المعلومات و القواعد و إجراءات طرق الأداء لأكبر عدد ممكن من المتكويين وفي اقصر السبل و بأقلّ تكلفة.

نستنتج أنّ هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات و المعارف و قواعد و إجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكويين و يكون من طرف واحد.

ب/ أسلوب المناقشة: يعتبر أسلوب دراسي و تكويني ناجح و له ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنّها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة و توجيهها نحو الموضوعات المهمّة و توفر المناخ لتبادل الآراء.

نستنتج أنّ هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات و التبادل التجاري و حلّ المشكلات، و يشارك جميع المتكويين في النتائج على أن يكون المكوّن متحكّمًا في هذا الأسلوب.

ج/ أسلوب دراسة الحالات: يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم للمتكويين حدث أو مجموعة من الأحداث تتعلق بمواقف و مشكلات إدارية معيّنة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة و مجالات متعدّدة و يطلب من المتكويين دراسة و تحليل و استخراج المؤشرات و الدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار.

نستنتج أنّ هذا الأسلوب يصلح في اكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المتكوّن مواقف و مشكلات إدارية معيّنة و يطلب منه تحليلها و اتخاذ قرار في شأن ما حدث مع اختيار أسلوب العلاج.

د/ أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر هذا الأسلوب توصيف الأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية، و بما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل و بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث مواقف أو حالة معيّنة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية.

نلاحظ أنّ أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دوراً معيّناً و يطلب منه القيام بتمثيله و اخذ القرار المناسب في شأنه.

المبحث الثالث: مراحل التكوين و معوقاته.

المطلب الأول: مراحل التكوين.

تمر عملية التكوين بخطوات أساسية و مترابطة فلا يمكن القفز فوق إحداها على الأخرى و يعود ذلك إلى ارتكاز كل مرحلة على سابقتها و تعدّ هذه الخاصية أهمّ ما يميّز التكوين عن التعليم.

فمناهج التعليم تصمم عادة لمقابلة أهداف و احتياجات عامة و تدرّس في الجامعات و لجميع الدّارسين دون بذل أيّ جهد وهو ما تجده مخالفا لعملية التكوين حيث أنّ كل برنامج تكويني معتمد من طرف المنظّمة يصمّم وفقا للاحتياجات التكوينية و تنفيذها ثمّ متابعة نقل آثار التكوين (يوسف بن محمد القبان، مرجع سابق، ص 04)

و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

**أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد و تنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك و هذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محدّدة أو رفع الكفاءة في مجالات معيّنة و هذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه. (مصطفى محمود أبو بكر ، 2004، ص 265)

و هناك عدّة أساليب تتمكّن من خلالها المؤسّسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها:

\_ تقييم الأداء

\_ متابعة المظاهر التنظيمية

\_ التحليل التنظيمي

**ثانياً: تصميم البرامج التكوينية:** بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدّد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين (كمال بربر ، 1997، ص 166)

**ثالثاً: تنفيذ البرامج التكوينية:** سواء داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان و الزمان المحددين سابقاً، و لتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 277)

\_ الجدول الزمني للبرنامج

\_ مكان التكوين

\_ متابعة المكونين و المتكويين

**رابعاً: تقييم البرامج التكوينية:** تعد مرحلة مهمة بالنسبة للفرد و المؤسسة على السواء فبالنسبة للأفراد فإنّ التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير و تحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين كما انه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين و التي تم تحضيره لها (صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 277)

**المطلب الثاني: معوقات التكوين**

على الرغم من أنّ مهمة مسؤولي التكوين حيوية و ضرورية للرفع من فعالية التنظيمات إلا أنّ هناك عدة مشكلات تمنعها من تحقيق أهدافها و هذه المشكلات تتمثل في (غياث بوفلجة، ص 77،78)

\_ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين ان تلعبه.

\_ اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة.

\_ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح.

\_ اعتقاد العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله.

\_ عدم توفر المكونين الأكفاء.

\_ عدم توفر التسهيلات للقيام بالدورات التكوينية.

\_ عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني.

\_ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في التخطيط و التنفيذ.

### خلاصة الفصل:

أصبح المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، و أن نجاحها يتوقف على مدى توفرها على عمال أكفاء و متكونين و متحمسين للعمل بجدية.

فالتكوين هو استراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال و تحقيق فرص التقدم و من الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، و من واجبه العمال إبداء الحمس و المبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل و المنظمة على حد سواء، كما ان التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد بل يشمل الموظفين القدامى ، كما انه ليس مقتصرًا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكونين و المنظمة.

# الفصل الثالث

## التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: عناصر و محددات الأداء

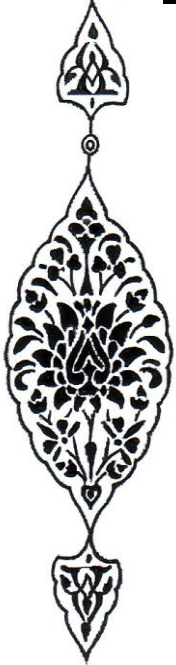
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

المطلب الأول: أهداف و أهمية تقييم أداء العاملين

المطلب الثاني: معايير التقسيم و الطرق المستخدمة

خلاصة الفصل



### تمهيد:

إن نجاح المنظمات و نموها و بقائها في عالم المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته بالنسبة للأفراد العاملين و المنظمات على السواء فالمنظمات تسعى دوما للارتقاء بأداء العاملين فيها و ذلك من خلال تقييم الأداء و تحديد جوانب القوة و الضعف لديهم و بالتالي الرفع من مستوى قدراتهم و كفاءتهم ، و هذا لا يكون إلا من خلال عملية التكوين التي تلعب دورا مهما في رفع مستوى أداء العاملين و تحسينه من الناحية الكمية و النوعية، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: عناصر و محددات الأداء.

الفرع الأول: عناصر الأداء.

يوجد للأداء الوظيفي عناصر و مكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، و هذا راجع لأهميتها في قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين و من هذه العناصر ما يلي: ( محمد سرور الحريري ، 2016، ص 276)

1/ كفايات الموظف: تعني ما لدى الفرد الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعّالا يقوم به ذلك الموظف.

2/ متطلبات العمل: تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3/ بيئة التنظيم: و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الداء الفاعل للموظف وهي التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل العوامل الاقتصادية و التقنية و الحضارية و السياسية و القانونية و يضيف بعض الكتاب إلا أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في: ( راوية محمد حسن، 2003، ص 217).

أ/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المعرفة العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلقية عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ب/ نوعية العمل: و يتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات أو القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج/ كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الانجاز.

د/ المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التقاني في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

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

- \_ ما يمتلكه الموظف من صفات و خصائص مثل القدرة ، المهارة، المعرفة لأداء فعال.
- \_ ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و مسؤوليات وواجبات.
- \_ ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية و عوامل خارجية.

## الفرع الثاني: محددات الأداء.

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي : ( عصمت سليم قرالة، 2011، ص 51).

1/ الدافعية الفردية: بحيث يجب ان يتوفر الدافع لكل فرد على العمل و قد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

2/ مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة و مناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم، الإدارة، القسم) لتكون محفزا للفرد في أداء عمله.

3/ القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

نستنتج أن الأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي: القدرة أي مدى تمكن الفرد من أداء العمل الموكل له، مدى توافر المناخ المناسب للعامل و بالتالي رضاه في عمله إضافة إلى وجود الدافع و الرغبة لدى العامل في تنفيذ العمل الموكل له.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي: ( محمد سرور الحريري ، مرجع سابق، ص 282)

1/ غياب الأهداف المحددة: بحيث يجب أن يكون للمنظمة أهداف محددة حتى تتمكن من قياس أداء عاملها و مقارنته بأهدافها.

2/ عدم المشاركة في الإدارة: يجب على المنظمة إشراك عاملها في التخطيط و في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها المسطرة.

3/ اختلاف مستويات الأداء: فعلى المؤسسة أن تبني تقييم عادل لكافة العاملين لمعرفة نقاط القوة و الضعف لدى كل فرد و ربط معدلات الازدهار بنظام المكافآت و الحوافز.

4/ مشكلات الرضا الوظيفي: فغياب نظام المكافآت و الترقيات و عدم شعور العاملين بالمسؤولية يؤدي إلى عدم رضاهم و بالتالي انخفاض أدائهم.

## الفصل الثالث التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين

5/ التسبب الإداري: التجمعات أثناء أداء العمل و ترك مناصب الشغل شاغرة و التأخير في الالتحاق بالعمل كلها مظاهر سلبية تؤثر على الأداء و ذلك نتيجة تساهل المشرفين و المسؤولين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: أهداف و أهمية تقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين مكونها احد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة و التي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام و على العاملين بشكل خاص، و يمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء فيما يلي: ( مهدي حسن زويلف ، 1993، ص 189، 191)

1/ رفع الروح المعنوية و خلق علاقات حسنة بين الرئيس و المرؤوس.

2/ إشعار العاملين بمسئولياتهم و ربط نتائج التقييم بنظام المكافآت.

3/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة و خلق جو من الثقة و التفاهم.

4/ الرقابة على الرؤساء.

5/ استمرارية الرقابة و الإشراف.

6/ تقييم سياسات الاختبار و التدريب.

الفرع الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين.

تعتبر عملية تقييم العاملين من أهم الأهداف الأنشطة و الوظائف التي يجب أن تحتل مكانة الصدارة في إدارة الموارد البشرية و بالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات، " المنظمة، المديرين، و العاملون" و هي كما يلي: (محمد الصرفي ، 2002، ص 270، 271).

1/ أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

\_ خلق مناخ يسوده الثقة و التفاهم و التعامل الأخلاقي بين العاملين.

\_ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل.

\_ تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.

2/ أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

\_ التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي و موضوعي.

\_ الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين.

\_ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات.

3/ أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

\_ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين و إقناعهم بان الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

\_ تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير و تحسين سلوك و أداء الموظفين.

**المطلب الثاني: معايير التقسيم و الطرق المستخدمة.**

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري و منهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف ( محمد الصيرفي، 2006، ص 210). وبصورة عامة فان هذه المعايير على جانبين هما:

**أولاً : موضوعي:** و يعبر عن المقومات في الآتي:

\_ المعرفة بالعمل و مطالبه.

\_ كمية الإنتاج.

\_ جودة الإنتاج.

**ثانياً: سلوكي:** ويكشف عن صفات الفرد الشخصية و يشمل:

\_ التعاون الذي يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه. 43

### خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فهي تعد المحور الأساسي الذي تهتم به المؤسسات حيث يساعد في الكشف عن الطاقات و القدرات الكامنة لدى العاملين من اجل استثمارها، ومعرفة مواطن الضعف و القصور لدى العاملين و مساعدتهم على رفع كفاءتهم و تحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية التي تهدف إلى تحسين مستوى العاملين و تحديث معارفهم معلوماتهم و حل مشاكلهم في العمل و تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

# الفصل الرابع البراهن

## منهجية الدراسة و إجراءات البحث الميداني

### تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: مجتمع و عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

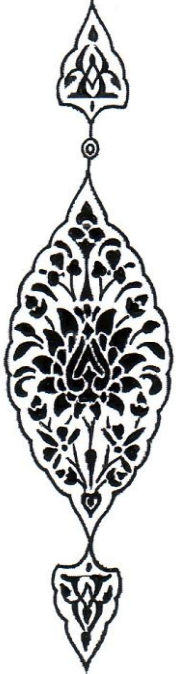
المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني

أولاً: تحليل و تفسير بيانات الدراسة

ثانياً: نتائج الدراسة

ثالثاً: الاقتراحات و التوصيات

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

يحتوي هذا الفصل على مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ، حيث يعد خطوة هامة في الدراسة لأنه يساعد في الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة و فرضياتها، ويشمل هذا الجانب عدة خطوات منعا اختيار المنهج المناسب للدراسة، تحديد مجالات الدراسة الميدانية أي المجال المكاني و الزمني و كذلك المجال البشري مع تحديد مجتمع الدراسة و طريقة اختيار العينة بالإضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات و التي من خلالها يتم جمع البيانات و الحقائق حول الموضوع و التي تسمح بتحليل و تفسير هذه البيانات ومن ثم استخلاص النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ثم النتائج العامة للدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة.

تعددت المنهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية و الاجتماعية و ذلك من اجل الوصول إلى الحقائق بطريقة دقيقة و تحدد طبيعة المناهج وفق الأهداف المرجوة من كل دراسة، و هذا التحديد يكون ناجما أيضا عن طبيعة الموضوع.

فمنهج البحث: " هو الطريق الذي يسلكه الباحث و هو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من اجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة" ( بلقاسم سلاطينية ، 2014، ص 35)

و نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمؤسسة إدارية كبلدية عين الحجل، وذلك بمعرفة آراء و ردود أفعال المستفيدين من العملية التكوينية التي تم تنظيمها خارج المؤسسة وتقدير مدى استفادة هؤلاء العاملين منها، و على هذا الأساس فقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيها و كميها.

فالمنهج الوصفي يعتبر: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كمي عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة" (عمار الطيب كشرود، 2007، ص 288).

## ثانياً: مجالات الدراسة.

عند القيام بأي دراسة ميدانية لابد من تحديد مجالات الدراسة تحديداً دقيقاً يضيء عليها مصداقية أكثر و يزيل أي التباس عنها، حيث تعتبر عملية ضرورية و هامة لأي بحث اجتماعي، و تتمثل في ثلاثة مجالات هي: المجال المكاني(الجغرافي)، المجال البشري و المجال الزمني.

## 1\_ المجال المكاني(الجغرافي):

حدد المجال المكاني للدراسة الميدانية ببلدية عين الحجل-ولاية المسيلة- بالضبط مركز المصلحة البيومترية لتنفيذاً لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية و جعله يتميز بالفاعلية و الشفافية قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتجسيد عدة

انجازات هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، تهدف في مجملها إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة و نوعية عالية ، و من بين أهم هذه الانجازات لسنة 2014 رقمته جميع سجلات الحالة المدنية على المستوى الوطني و إحداث السجل الوطني الآلي للحالة المدنية و ربط كل بلدية و ملحقاتها الإدارية و كذا البعثات الدبلوماسية و الدوائر القنصلية و هذا طبقا للقانون الجديد للحالة المدنية رقم 08/14 المؤرخ في 13 شوال 1435هـ الموافق لـ 09 أوت 2014م، يعدل و يتم الأمر 20/70 المؤرخ في 13 ذي الحجة 1389هـ الموافق لـ 19 فبراير 1970م و لقد مكن هذا الانجاز من تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة النية و ذلك بصفة آنية من أي بلدية أو ملحقة إدارية عبر الوطن دون أن يتكبد عناء التنقل إلى البلدية الأصلية خاصة بعد التحويل الجذري للمصالح البيومترية لاستخراج جواز السفر البيومتري و بطاقة التعريف الوطنية البيومترية من الدوائر إلى المقاطعات و البلديات كما يتم تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب حصول على الوثائق الإدارية عبر الانترنت و الحصول عليها من الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجلين فيها.

بلدية عين الحجل من البلديات التي سعت وراء التغيير في مجال الإدارة و ذلك من خلال استحداث المصلحة البيومترية و تتابع التنظيم العام رفقة الحالة المدنية و في هذا الصدد عمدت إلى توفير مقر للمصلحة و تجهيزه بجميع الأجهزة اللازمة لذلك مع توفير الموارد البشرية التي ستشرف على العملية و إخضاعها إلى تكوين على مستوى الدائرة و الولاية لتحقيق الأهداف المسطرة بعصرنه الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و كذا تقريب الإدارة من المواطن عن طريق تطوير الخدمات

الإلكترونية و كان ذلك جلياً من خلال الدخول في تطبيق مشاعر الكترونية تدريجياً كجواز السفر، بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، و التي كان لها نصيب في الدخول للمشروع كإطلاقه لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2\_ **المجال البشري:** ويقصد به أفراد المجتمع المدروس و حسب طبيعة هذا الموضوع فقد اشتمل المجال البشري لهذه الدراسة العاملون في مجال الإدارة الذين استفادوا من العملية التكوينية ببلدية عين الحجل.

ونظرا لقلّة الأفراد المستفيدين من هذه العملية التكوينية فقد تم إجراء مسح شامل لهذه الفئة و البالغ عددها 30 عاملا .

3\_ **المجال الزمني:** يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة و التي دامت مدة ستة أشهر مقسمة إلى فترتين:

أ\_ المرحلة النظرية، وهي الفترة الممتدة من نوفمبر إلى مارس حيث تم فيها البدء بجمع المعلومات و المراجع حول موضوع الدراسة ، و ذلك بزيارة المكتبة الجامعية و مكاتب أخرى داخل و خارج الولاية.و تم من خلالها صياغة الإشكالية بعد عدة محاولات، تم تحضير الفصول النظرية لهذه المذكرة.

ب\_ المرحلة الميدانية: وكانت بداية شهر أبريل حيث قمنا بزيارات استطلاعية للمؤسسة المختار بعد الحصول على الموافقة، تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي المؤسسة و بعض الإداريين قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل و أيضا لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة 02 افريل 2020 تم توزيع استمارات الاستبيان و تجربتها على المجتمع المدروس وهم العاملون الذين استفادوا من العملية التكوينية لغرض معرفة مدى فهمهم للأسئلة و تعديل البعض منها، و قد تم تطبيقها بعد إدخال بعض التعديلات عليها و توزيعها على المبحوثين بعدها تم جمع هذه الاستمارات.

**ثالثا: مجتمع و عينة الدراسة.**

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تحسين أداء العاملين في بعض مصالح بلدية عين الحجل-ولاية المسيلة- و بعد اتصالات متكررة بالمؤسسة المعنية تم عرض موضوع الدراسة عليهم و شرح أهدافها و تم تزويدنا بالإحصائيات التي سوف نعتمد عليها في الجانب الميداني هذه الدراسة.

وحسب ذات المصدر فعدد الموظفين الذين تلقوا تكويناً فعلياً يقدر بـ 30 موظفاً، وبالتالي فمجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين الذين تلقوا دورات تكوينية خارج المؤسسة على اعتبار أن المؤسسة لا تملك الإمكانيات اللازمة لإجراء العملية التكوينية داخل المؤسسة، و بما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين ببعض مصالح البلدية سنعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات:

كل منهج يحتاج إلى أدوات لجمع البيانات فالقيام بالدراسة الميدانية يتطلب اختيار سليم للأدوات التي من شأنها أن تجعل العمل متكاملًا و التي تكون مناسبة لطبيعة الموضوع و لنوع المنهج المختار تطبيقه و بالنسبة لهذه الدراسة كانت أهم الأدوات المعتمدة:

- 1\_ المقابلة: هي من الأدوات المعتمدة في الكثير من الدراسات و تعرف على أنها: " علاقة ديناميكية و تبادل لفظي بين شخصين أو أكثر، وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي و ظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع" (إحسان محمد الحسن، 1986، ص 93).
- 2\_ الاستبيان: " يعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، و التي يتم إعدادها إعداداً محددًا، و ترسل بواسطة البريد أو تسلّم إلى الأشخاص المختارين (المبحوثين) لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادة ثابته" (محمد شفيق، 2006، ص 115).

اشتملت الاستمارة على 26 سؤالاً، تضمنت أربعة محاور قسمت على النحو التالي:

\_ المحور الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها إلى ستة تدور في مجملها حول البيانات العامة الخاصة بالمبحوث و المتمثلة في: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد السنوات الأقدمية، تصنيف الرتبة داخل المؤسسة وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين.

المحور الثاني: يخص التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين، و تضمن هذا المحور سبعة أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة، حيث يختار المبحوث الإجابة المناسبة له.

المحور الثالث: يخص دور برامج التكوين في تحسين أداء العاملين و تضمن هذا المحور سبعة أسئلة (06 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح).

المحور الرابع: يتعلق بتأثير المكون في تحسين أداء العاملين و تضمن هذا المحور ستة أسئلة ( 05 أسئلة مغلقة و سؤال واحد مفتوح).

خامسا: أساليب تحليل البيانات.

بعد عملية جمع البيانات تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

\_ عرض البيانات في جداول بسيطة.

\_ استخدام التكرارات.

\_ استخدام النسبة المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور

الدراسة، حيث تحسب النسبة المئوية على النحو التالي:

التكرار

النسبة المئوية =  $\frac{\text{التكرار}}{100} \times 100$

مجموع التكرارات

المبحث الثاني: إجراءات البحث الميداني.

أولاً: تحليل و تفسير بيانات الدراسة.

1\_ البيانات الشخصية.

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	03	10%
أنثى	27	90%
المجموع	30	100%

في حن نجد أن نسبة الذكور ضئيلة جدا% يتبين من خلال الجدول أن كل أفراد المجتمع المدروس هم من فئة الإناث بنسبة 90، و يمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين إلا أن مشاركة فئة الإناث في مسابقات التوظيف أكثر 10% حيث تقدر ب :  
من فئة الذكور و بالتالي فرص التشغيل عندهن اكبر من الذكور، إضافة إلى أن العمل الإداري يتلاءم و طبيعة المرأة، فهو في الغالب يتطلب التفكير و تقنيات و مهارات تستطيع المرأة انجازها.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	% النسبة
من 20-29 سنة	06	20%
من 30-39 سنة	11	36.67%
من 40-49 سنة	12	40%
أكثر من 50 سنة	01	3.33%
المجموع	30	100%

و عدد افرادها 12، أما 40% يتضح من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة (40-49 سنة) و ذلك بنسبة، وعدد أفرادها 11، بينما الفئة العمرية (20-29 سنة) %

36.67 الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) تمثلوا بنسبة، 3.33% وعدد أفرادها من إجمال أفراد العينة هو 06، أما الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فتمثل 20% فتمثل نسبتها ب :

و يمكن تفسير تمركز العاملين في الفئة الأولى على أن مهام الوظيفة يتطلب الخبرة و المهارة لدى الأفراد العاملين.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	%النسبة
أعزب	19	63.33%
متزوج	09	30%
مطلق	02	6.67%
أرمل	00	00%
المجموع	30	100%

في حين أن نسبة 63.33% نلاحظ من الجدول أن جل أفراد العينة الذين استفادوا من العملية التكوينية من فئة العزاب و ذلك بنسبة، ويمكن تفسير النسبة العالية 6.67% من أفراد العينة متزوجين، أما الفئة الثالثة فهي فئة المطلقين و التي تقدر نسبتها ب : 30% لفئة العزاب كونهم يتميزون بالاستقرار.

1\_ بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين:

جدول رقم (04) يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة:

الاحتمالات	التكرار	%النسبة
تعيين مباشر	01	3.33%
مسابقة	29	96.67%
معارف شخصية	00	00%
المجموع	30	100%

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة و المقدره ، في حين نجد نسبة ضئيلة تم تعيينهم مباشرة، و يمكن تفسير هذه النتيجة كون المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها فهذا راجع إلى انه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما حتم الاعتماد على هذه الطريقة.

جدول رقم(06) يوضح مدة تكوين أفراد العينة:

مدة التكوين	التكرار	%النسبة
قصيرة المدى(03-06 أشهر)	30	100%
متوسطة المدى(06-عامين)	00	00%
طويلة المدى ( عامين فما فوق)	00	00%
المجموع	30	100%

جدول رقم (07) يوضح مكان إجراء التكوين:

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

نتبين من الجدولين أعلاه أن أكبر نسبة حظي بها التكوين قصير المدى و الذي كان خارج المؤسسة و الذي يتم من خلاله الالتحاق بالدورات التكوينية في جامعة التكوين المتواصل و المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتوفرهما على أدوات متطورة و تقديمهما برامج تكوينية جيدة حيث هذا النوع من التكوين يتخذ شكل دروس منظمة بهدف إعطاء المتكويين الوقت الكافي و إبعادهم عن ضغوط العمل .

جدول رقم(08) يوضح مساهمة العملية التكوينية في تحسين أداء العاملين:

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

يبين الجدول أن أعلى نسبة تخص العاملين الذين صرحوا بان العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائهم من خلال زيادة المهارات و المعارف، بينما النسبة الأضعف صرحت لان التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية على أن التكوين يحسن أداء الفرد مما ينعكس على كمية إنتاجه و تحسين جودته بأقل تكلفة و اقل جهد و في اقصر وقت.

جدول رقم(09) يوضح دور البرامج التكوينية في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول:

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

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين يتفقون في أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول بينما نسبة قليلة ترى العكس، و يمكن تفسير هذه النتيجة كون البرامج التكوينية لها دور كبير خلق مناخ مناسب للاتصالات بين العاملين و المسؤولين في مكان العمل مما يؤدي إلى أداء العامل بكفاءة و فعالية.

\_ اقتراحات أفراد العينة (المتكويين) حول البرامج التكوينية:

\_ أن تكون مدة التكوين كافية حتى تكون الاستفادة أكثر و بالتالي التحكم أكثر في المهام الموكلة إليهم.

\_ التنوع في البرامج التكوينية بين النظري و التطبيقي حتى يتم فهم واستيعاب المادة التكوينية أكثر.

\_ أن يتم تلقي البرامج التكوينية داخل المؤسسة لمراعاة للظروف المادية و الاجتماعية للمتكونين.

د/ دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين:

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

نتبين من خلال الجدول أن أعلى نسبة ترى بان للمكون القدرة على إيصال المعلومات بطريقة سهلة مفهومة تليها نسبة اقل قليلا ترى بان للمكون قدرة متوسطة على إيصال المعلومة، بينما النسبة الأضعف ترى بان قدرة المكون على إيصال المعلومة ضعيفة، وهذا يدل على أن المكون له خبرة في مجال التكوين.

جدول رقم(11) يوضح دور المكون في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين:

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

بشير الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية إلى أن المكون يعتبر المرشد و الموجه و المقيم، فهو يجمع بين المؤهلات العلمية و الخبرة العلمية التي تجعله يلعب دورا كبيرا في نجاح العملية التكوينية و التي تؤدي بدورها إلى تحسين أداء العاملين.



\_ اقتراحات أفراد العينة حول الخصائص و الصفات الواجب توفرها في المكون:

كانت اغلب إجابات المبحوثين عن هذا السؤال المفتوح و المتعلق باقتراحاتهم حول

الخصائص و الصفات الواجب توفرها في المكون كما يلي:

\_ مراعاة الفروق الفردية بين المتكويين من حيث القدرة على الفهم و الاستيعاب.

\_ التحلي بالانضباط و الالتزام و احترام التوقيت المخصص للتكوين.

\_ أن يتوفر المؤهل العلمي و الخبرة و الكافية التي تمكنه من التحكم في المادة التكوينية

بكل كفاءة و فاعلية.

**ثانيا: نتائج الدراسة:**

يعود الباحث في أي بحث علمي في نهاية بحثه إلى تساؤلات الإشكالية التي طرحها

في البداية و إلى الفرضيات التي صاغها و يحاول الإجابة عنها من خلال استعمال عدة

أدوات و أساليب ليقف على مدى

صحتها من عدمه في ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسته.

**1\_ نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:**

**\_ اختبار الفرضية الجزئية الأولى:**

أن هذه الفرضية تحاول التحقق من مساهمة التكوين في التحسين من قدرات و

مهارات العاملين فمن خلال تحليل و تفسير البيانات تبين أن التكوين أفاد أفراد المجتمع

المدرّوس من تحسين مهاراتهم و معارفهم و ذلك بنسبة كبيرة و هذا راجع إلى أن التكوين

يهدف إلى مد الأفراد بالمعلومات المتعلقة بمجال عملهم، والتي تساهم بدورها في إعداد الفرد

و إكسابهم المهارات و المعارف التي تعد من مخرجات التكوين، إضافة إلى أن نسبة كبيرة

أقرت بتحسين مستوى أدائهم نتيجة استفادتهم من العملية التكوينية، ومن هذه المؤشرات

نستدل على أن للتكوين دور في التحسين من قدرات و مهارات العاملين و بالتالي تحسين

أدائهم و منه يمكن استخلاص صدف الفرضية الأولى.

## 2\_ اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل النتائج نلاحظ أن البرامج التكوينية لها تأثير ايجابي في نجاح العملية التكوينية و بالتالي تحسين أداء العاملين و النتيجة التي يمكن استخلاصها أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت نسبيا.

## 3\_ اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن للمكون قدرة متوسطة على إيصال المعلومة بطريقة مفهومة سهلة و كذلك قيامه بتوضيح أهداف التكوين و منه يمكن استخلاص ان الفرضي الجزئية الثالثة قد تحققت نسبيا.

## 2\_ نتائج الدراسة على ضوء الدراسة السابقة .

\_ بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى: نلاحظ أن النتائج المتوصل إليها تتفق مع النتائج التي توصل إليها الباحث بوقف محمود في الدراسة المتعلقة" بالتكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" حيث أكدت الدراسة أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات و سلوك الموظف من خلال إكسابه معارف جديدة، بالتالي نستخلص صدق الفرضية الأولى.

\_ بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية: و التي اتفقت مع النتائج التي توصلت إليها الباحثة بدوح غنية المتعلقة بـ " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية" حيث أكدت أن إستراتيجية التكوين لها اثر ايجابي في أداء الموارد البشرية و بالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

\_ أما الفرضية الجزئية الثالثة: و التي مفادها " للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء العاملين بمديرية التربية" فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصل إليها الباحث عوض الله محمد علي محمد الهدي في دراسته المتعلقة بـ " دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني"، حيث أكد أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين و كذلك تعزيز الثقة بالنفس و رفع الروح المعنوية و بالتالي الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت.

### 3\_ النتائج العامة:

بعد عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات الجزئية و تأكيد صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صحة و صدق الفرضية الرئيسية و المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العاملين في بعض مصالح البلدية في بلدية عين الحجل - ولاية المسيلة - و بعد تأكيد صحة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الجزئية يمكن الإجابة بالإيجاب على تساؤلات و إشكالية الدراسة من خلال النتائج الآتية:

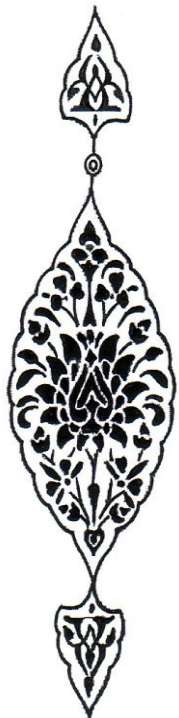
- \_ أن التكوين يساهم في تنمية و تطوير قدرات الأفراد العاملين في مصلحة البلدية.
  - \_ أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات و معارف جديدة و تزويدهم بالأساليب الجديدة و صقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية و كفاءة.
  - \_ يعتبر التكوين أفضل أنواع الاستثمار فهو وسيلة لتنمية الموظفين و ليس غاية.
  - \_ تكوين الأفراد الجدد يؤدي تعزيز الثقة بالنفس و رفع الروح المعنوية.
  - \_ للمكون دور في تحسين العملية التكوينية و بالتالي تحسين أداء العاملين.
  - \_ للمكون القدرة على إيصال المعلومة بطريقة سهلة و بسيطة.
  - \_ أن البرامج التكوينية تساهم في إكساب العاملين مهارات و معارف جديدة.
  - \_ أن البرامج التكوينية تلعب دورا في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول.
- ثالثا: الاقتراحات و التوصيات:**

- استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات و التي يمكن إيجازها في ما يلي:
- \_ تعميم التكوين على كل العاملين حسب مهام كل عامل لمواكبة التطورات التكنولوجية و بالتالي التحسين في أدائهم.
  - \_ توفير الظروف المادية و البيئية للتكوين داخل المؤسسة.
  - \_ إجراء مسابقات لتوظيف ذو المستوى التعليمي العالي.
  - \_ زيادة الوعي بأهمية العملية التكوينية.
  - \_ العمل على تنويع البرامج التكوينية مع مراعاة الفروق الفردية للعاملين لمواكبة التطور التكنولوجي.

## خلاصة الفصل:

استخلصنا من هذا الفصل و من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين ببعض مصالح البلدية، من خلال تغيير سلوكياتهم و تنمية معلوماتهم و مهاراتهم و تسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، و بالتالي زيادة فاعلية المؤسسة، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة على حد سواء.

خاتمة





## خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و المحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر و متغيراته المتلاحقة و مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات استمرارها مرهون بهذا العنصر، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب و استقطاب عاملين أكفاء بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم عن طريق التكوين.

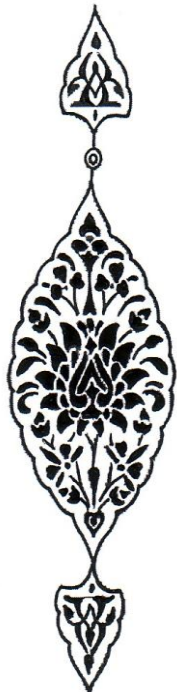
فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير و تنمية معارف العاملين و مهاراتهم و قدراتهم و التغيير في سلوكياتهم و اتجاهاتهم و بالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة و فاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل و ضمان بقائها و استمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة استثمار و تنمية الموارد البشرية.

وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال امتلاكهم الخبرة و تطوير أساليبهم في العمل.

و في الأخير يمكن اعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة و إشكاليات جديدة تفتح النقاش و البحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية.

قائمة المصادر

والمراجع





### - المصادر والمراجع:

- 1\_ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2001.
- 2\_ احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، 1981.
- 3\_ أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية، التدريب من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998.
- 4\_ بلقاسم سلاطونية، حسان جيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2014.
- 5\_ حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- 6\_ خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، 1998.
- 7\_ راوية محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 8\_ سهيلة عباس، علي علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 66
- 9\_ شوقي حسن عبد الله، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، مصر، 1989.
- 10\_ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- 11\_ عبد الرحمان عبد الرحيم الخطيب، الخدمة الاجتماعية المتكاملة، مكتبة الانجلو للنشر، مصر، 2006.
- 12\_ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 1990.
- 13\_ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.



14\_ عصمت سليم قرالة، الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

15\_ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، 1997.

16\_ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

17\_ عمار الطيب كشرود، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.

18\_ غياث بوفلجة، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر  
19\_ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، 1997.

20\_ محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، ط 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع. 2002.

21\_ محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار الطباعة للنشر و التوزيع، بيروت، 2016.

22\_ محمد شفيق، البحث العلمي و تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الجديد، مصر.

23\_ مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

24\_ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

25\_ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، 1993.

26\_ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مكتب المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2003.

#### الرسائل الجامعية:

1\_ بزايد نجاة، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سون طراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة سانيا، وهران، 2010/2011.



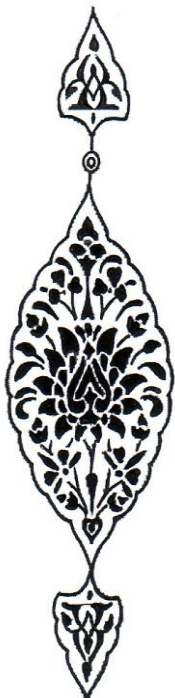
2\_ عمر بلخير جواد، دور التكوين في الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

3\_ بطرس الشكر و لؤي لطيف، دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين و رؤساء الأقسام و العاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة ببغداد، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 11، العراق، 2008.

### المجلات:

1\_ إبراهيم عبدا لله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

ملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - ولاية المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس  
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ليسانس في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية في بلدية عين الحجل .  
و تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول التكوين و دوره في تحسين أداء العاملين، لذلك نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، بعد القراءة المتأنية لكل عبارة ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذا نأمل أن تولوا اهتمامكم لهذا الاستبيان.  
علما أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.  
تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الأستاذ المشرف:

\_ د / بودريالة محمد

الطالبان:

\_ جوادي عبد الرزاق

\_ بن نويوة أسامة

السنة الجامعية: 2020/2019



أولاً: بيانات شخصية:

- 1\_ الجنس: ذكر  أنثى
- 2\_ السن:
- 3\_ الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق
- 4\_ المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 5\_ الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 1 الى 15  من 05 الى 10 سنوات  أكثر من 20 سنة
- 6\_ المستوى المهني: .....

ثانياً: بيانات خاصة بعملية التكوين في تحسين أداء العاملين

- 7\_ كيف تم تعيينك بالمؤسسة؟ تعيين مباشر  مسابقة  عارف شخصية
- 8\_ هل خضعت لعملية التكوين بعد التحاقك بمنصبك؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم هل أفادتك عملية التكوين في:
- تحسين المهارات و المعارف  تغيير في السلوك  أخرى
- 9\_ كم دامت مدة التكوين التي تحصلت عليها؟
- قصيرة المدى (3\_6 أشهر)  متوسطة (6 أشهر\_ عامين)
- طويلة المدى (عامين فما فوق)
- 10\_ أين كانت عملية التكوين؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  عا
- 11\_ هل مدة التكوين كانت كافية لاكتساب المعارف و المهارات اللازمة؟ نعم
- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟ \_ عدم وضوح البرنامج التكويني
- \_ عدم ملائمة ظروف التكوين
- \_ نقص خبرة المكونين



12\_ هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك؟ نعم  لا

13\_ هل العملية التكوينية التي خضعت لها جعلتك قادرا على:

أداء العمل بدقة و إتقان  تعديل السلوك

إضافة مهارات و معارف  تجنب الأخطاء

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

14\_ هل تعتقد أن البرامج التكوينية تساهم في اكتساب مهارات و معارف جديدة لدى العاملين؟

نعم  لا

15\_ هل تساعد البرامج التكوينية على تحسين أداء العاملين؟

نعم  لا

16\_ هل للبرامج التكوينية دور في تحسين العلاقة بين العامل و المسؤول؟ نعم  لا

17\_ هل محتوى البرامج التكوينية يتوافق مع متطلبات المنصب الذي تشغله؟ نعم

18\_ هل طبيعة منصبك يتطلب تكوين بصفة مستمرة؟ نعم  لا

19\_ ما هي أنواع البرامج التكوينية التي تلقيتها؟

تكوين إداري  تكوين تخصصي  تكوين مهني

20\_ ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التكوينية مستقبلا؟

.....

.....

.....

.....

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



21\_ هل ترى في مكونات الخصائص و الميزات اللازمة ليكون كذلك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

.....  
 .....

22\_ هل للمكون القدرة على إيصال المعلومات للمتكونين بطريقة سهلة و مفهومة؟

جيدة  متوسطة  ضعيفة   
 هل يراعي المكون الفروق الفردية للمتكونين؟ نعم  لا

24\_ هل يقوم المكون بشرح الأهداف من العملية التكوينية؟

نعم  لا

25\_ هل تعتقد أن للمكون دور في نجاح العملية التكوينية؟

نعم  لا

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

.....  
 .....

