

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالبة: اناس بورويس

تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - السونلغاز - بالمسيلة.

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
د. سفيان بداوي	جامعة المسيلة	رئيسا
د. ياسمينه كتفي	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. ليلي بتقة	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، ويعد:

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان والعرّفان إلى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة **كتفي ياسمينة**

على التوجيهات والإرشادات المقدمة طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

والأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثراء موضوعها.

الأستاذة بقسم علم الاجتماع الذين كان لهم الفضل في تكويني، وكذا موظفي الإدارة.

والى كل من ساهم، من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذه المذكرة.

إليكم جميعا جزيل الشكر.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	قائمة المحتويات
3	قائمة الجداول
5	قائمة الأشكال
7	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
10	تمهيد
11	أولاً-الاشكالية
14	ثانياً-أهمية الدراسة
15	ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع
15	رابعاً-أهداف الدراسة
16	خامساً-فرضيات الدراسة
16	سادساً-تحديد المفاهيم
24	سابعاً-الدراسات السابقة
31	ثامناً-النظريات المفسرة للدراسة
الفصل الثاني: تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي	
37	تمهيد
38	أولاً-تكوين الموارد البشرية
38	1-مراحل التكوين
49	2-أهمية التكوين
51	3-أهداف التكوين
54	ثانياً- الاداء الوظيفي
54	1-محددات أداء الفرد
56	2-معايير الأداء الوظيفي

58	3-تقييم الأداء الوظيفي
63	4-أهداف تقييم الأداء الوظيفي
65	5-أهمية الأداء الوظيفي
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
68	تمهيد
69	أولاً-مجالات الدراسة
74	ثانياً-منهج الدراسة
74	ثالثاً- أدوات جمع البيانات
76	رابعاً-عينة الدراسة
الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة	
78	أولاً-عرض وتحليل النتائج
78	1- البيانات الشخصية (السوسيومهنية)
84	2-تحليل البيانات
97	ثانياً-مناقشة نتائج الدراسة
97	1-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
102	2-النتائج العامة للدراسة
104	خاتمة
107	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
78	الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
79	الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
80	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
81	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
82	الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية
83	الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية
84	الجدول (07) يبين العلاقة بين تقييم المعلومات المتصلة بالوظائف و مدى امتلاك العمال للمعارف في مجال اختصاصاتهم الوظيفية
85	الجدول (08) يبين العلاقة بين اهتمام المؤسسة بمعرفة جميع متطلبات الوظائف و تناسب اتجاهات العمال مع ثقافة المؤسسة
86	الجدول (09) يبين العلاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال و متطلبات العمل الجديدة و امتلاك العمال لروح العمل الجماعي
87	الجدول (10) يبين العلاقة بين مدى معرفة العمال وعلمهم بكل هياكل ونشاطات المؤسسة و اهتمام المؤسسة بتسيير مخزون كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة
88	الجدول (11) يبين العلاقة بين اهداف البرنامج التكويني المناسبة لطبيعة العمل والجهود المبذولة من طرف العمال بغية التحسين من اداءهم
89	الجدول (12) يبين العلاقة بين تنوع طرق واساليب البرامج التكوينية بالمؤسسة و انجاز المهام الصعبة رغبة من العمال في تطوير اداءهم
90	الجدول (13) يبين العلاقة بين مدة البرامج التكوينية و اهتمام العمال بتقديم الاعمال المطلوبة منهم على اكمل وجه
91	الجدول (14) يبين العلاقة بين تغطية البرامج التكوينية جميع احتياجات العامل و الوظيفة و انجاز العمال للأعمال مهما كلف الامر

92	الجدول (15) يبين العلاقة بين استخدام اسلوب مقارنة اداء العمال قبل وبعد التكوين وسعي المؤسسة نحو تنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها
93	الجدول (16) يبين العلاقة بين تقييم نتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على اداء العمال و امتلاك العمال القدرة على الابتكار في العمل و هذا ما يضمن الرفع من مستوى اداءهم
94	الجدول (17) يبين العلاقة بين تطابق اهداف العملية التكوينية مع اهداف المؤسسة و مساهمة العمال في تقديم الاقتراحات الجديدة والمبتكرة حتى وان كانت مخالفة لآراء مديرهم
95	الجدول (18) يبين العلاقة بين دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية و اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية والافكار الإبداعية
96	الجدول (19) يبين العلاقة بين تقييم العمال اثناء العمل للوقوف على مدى اتقانهم و اكتسابهم للمهارات والمعلومات التكوينية و توفير المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
42	الشكل رقم (01): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .
53	الشكل رقم (02): يوضح أهداف التكوين
71	شكل رقم (03) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
78	الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
79	الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب السن
80	الشكل رقم (06) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
81	الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
82	الشكل الرقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية
83	الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية

مقدمة

تشهد المؤسسات عامة والمؤسسات الاقتصادية والخدماتية خاصة مجموعة المتغيرات والتي من أبرزها التطورات التكنولوجية وسيطرة المعلومات والرقمنة وشدة التنافس والمنافسة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء المؤسسات ومردوديتها، وهذا بدوره ما يقف عائق أمام تحقيق أهدافها المسطرة والرؤية التي تطمح للوصول إليها وهذا ما يتطلب منها اتخاذ جملة من القرارات في مجال تسيير وتنظيم وتنمية مواردها البشرية

فالمراد البشرية من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسات باعتبارها الثروة الجوهريّة لما لها تملكه من قدرات وطاقات هائلة ومهارات تميزها عن باقي الموارد، ويرجع هذا كون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج والخدمة فالاهتمام بها ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فتعمل المؤسسات الخدماتية والاقتصادية والتجارية على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس على جودة الأداء بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو وضمان بيئة عمل مستقرة

فمن خلال تكوين الموارد البشرية التي تعتبر من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية باعتباره نشاط مستمر يزود الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية للمؤسسة التي يعمل بها ونقل المعارف والسلوكيات والاتجاهات الجديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهامه بكل إتقان.

وحتى تتحقق عملية التكوين وجب على مديري الموارد البشرية بصفة خاصة تحديد احتياجات المؤسسة والفرد والوظيفة في إطار معرفة ما تحتاجه المؤسسة من حاجات ومتطلبات وسد الثغرات والفجوات التي تكون عائق للمؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث تساهم تحديد الحاجات في تطبيق برامج التكوين التي لها علاقة مباشرة بسد تلك الحاجات ما يؤدي إلى تحسين أداء العمال.

فالأداء الوظيفي الجيد مرتبط بمدى اكتساب العمال للمعارف والمهارات الجديدة ومدى تنوع خبراتهم في مجال وظائفهم وهذا ما ينعكس بالإيجاب على تنمية كفاءتهم وزيادة دافعيتهم نحو الانجاز الأمثل للمهام، والجدير بالذكر أن تقييم العملية التكوينية كحوصلة ونتاج لعملية التكوين ومدخلاتها لها علاقة

بإبداع العاملين، وهذا ما يخلق التوازن بين ما يريده العمال وما تسعى إليه المؤسسة في إطار توازن الرؤى و الأهداف وهذا ما يسهم في استمرارية المؤسسة و نجاحها على جميع الأصعدة.

ولقد اخترنا موضوع تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين محاولة منا تسليط الضوء على علاقة التكوين بالرفع من مستوى اداء العمال وتنمية كفاءتهم وذلك لمدى اهمية التكوين باعتبارها عملية مهمة من عمليات ادارة الموارد البشرية، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى جانبين نظري وآخر ميداني.

الجانب النظري تناولنا فيه فصلين الفصل الاول سميناه بالاطار العام للدراسة تناولنا فيه اشكالية البحث والتساؤلات ثم انتقلنا إلى أهمية واسباب اختيار الموضوع أهداف الموضوع وصياغة الفرضيات كما قمنا بتحديد المفاهيم بالإضافة الى بعض الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لموضوعي البحث

اما في الفصل الثاني تناولنا مراحل التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية تصميم البرامج التكوينية متابعة وتقييم التكوين) اهميته واهدافه ثم تطرقنا الى محددات ومعايير الاداء وتقييم الأداء الوظيفي (مراحله خطوات وضع نظام التقييم واهدافه) وأهداف الأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني تناولنا فيه فصلين حيث جاء الفصل الثالث لعرض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بما فيها المجال المكاني والزمني والبشري ثم تحديد المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات واسلوب اختيار العينة أما الفصل الرابع فيتعلق بعرض وتحليل وتفسير النتائج وكذا مناقشتها على ضوء الفرضيات لنصل في الاخير إلى خاتمة البحث.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

أولا- الاشكالية

ثانيا- أهمية الدراسة

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع

رابعا- أهداف الدراسة

خامسا- فرضيات الدراسة

سادسا- تحديد المفاهيم

سابعا- الدراسات السابقة

ثامنا- النظريات المفسرة للدراسة

تمهيد

يعتبر اختيار موضوع الدراسة نتاج لعدة تساؤلات تدفع الباحث الاجتماعي الى الانطلاق سعياً وراء ايجاد إجابات علمية و موضوعية لها من خلال الانتقال من ما هو مجرد الى ما هو واقعي محسوس ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح فيه لباحث اشكالية البحث واهمية الدراسة بالإضافة الى اسباب اختيار الموضوع والاهداف ثم صياغة الفرضيات يليها تحديد المفاهيم ثم استعراض مختلف الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وفي الاخير تطرق الباحث الى النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

أولاً-الإشكالية:

لقد افترض مؤيدو النظريات الحديثة في علم الإدارة ان دافعية الفرد نحو انجاز عمل مكلف به يعود الى مدى رغبته في ذلك العمل كما انه محصلة للعوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه ،وتعتبر مساهمة فكتور فروم صاحب نظرية التوقع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف الى تحسين ذلك الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والتكوينية والاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل وهذا ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم ،كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، تفنيدا لذلك نجد إسهامات وليم اوتشي ومختلف الدراسات والابحاث الميدانية التي اجراها في الولايات المتحدة الامريكية من اجل الوصول الى سر نجاح الادارة اليابانية حيث توصل في نهاية الامر لنظرية Z والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الانساني من اجل رفع مستوى ادائهم الوظيفي ويؤكد اوتشي على ان افضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الفرد لانه بالفرد تستطيع المنظمات ان تتغلب على معظم مشكلاتها وان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر اكبر من الفعالية في الأداء حيث وضع اوتشي ثلاث مبادئ اساسية تتلخص في ما يأتي:

الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين في الإدارة

الحذق والمهارة في التعامل والعمل وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل

الالفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فان ذلك يؤدي الى الالتزام الوظيفي والانتماء وبالتالي يضمن اداء متميز وفعال لمختلف المهام الموكلة للفرد داخل المنظمة

حيث ان نتائج الدراسات اثبتت ذلك فعلا حيث اشارت النتائج الى ان ربط المنظمة للمكافآت بالأداء بشكل مباشر سيثمر عليها أداء فعال وتكون فعالية الأداء محصلة لدوافعه تحفز الفرد على اختيار سلوك معين بسبب النتيجة التي يتوقع الحصول عليها من ذلك السلوك ، إضافة الى ذلك اثبتت دراسة اوتشي ان اشراك المسؤولين للعاملين في اتخاذ القرارات ينعكس بدوره على اداء العاملين ويؤثر على انتاجيتهم واخلاصهم للعمل

حيث شهدت المؤسسات بمختلف مجالاتها الاقتصادية والخدماتية تطورات جوهرية نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي والتطورات التقنية في التسيير والتي اسهمت بشكل مباشر في اعادة تشكيل الموارد البشرية ،فقد اصبحت المنظمات اليوم اكثر مرونة و اسرع استجابة بفضل مواكبتها لكل التطورات الراهنة واعتمادها على مختلف مقومات وآليات التنمية البشرية في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الانسانية والتقنية والادارية التي ترتبط مباشرة بالموارد البشري كونه انسان من جهة والمحرك الاساسي لتطوير وتنمية المؤسسة

فإدارة المورد البشري مرهونة بمدى كفاءة الجهاز الاداري وتسيير الموارد البشرية ،حيث تعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة كونها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح

حيث تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية على استقطاب واختيار وتطوير وتنظيم وتكوين وتقييم اعضاء المنظمة وجهات العمل وذلك بغية تحقيق الاهداف التنظيمية واهداف العمال من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعليته ونتاجية العاملين

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على ادارة الموارد البشرية الاهتمام بكل ما من شأنه ان يؤدي الى تحقيق مستوى اداء عمالها وذلك من خلال تكوينهم وتدريبهم حيث تعتبر برامج التكوين المصممة وفق احتياجات المنظمة من اهم عوامل نجاح تكوين الموارد البشرية

حيث تعتبر عملية التكوين من اساسيات ادارة الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز - السونلغاز -بالمسيلة فتأهيل وتطوير مواردها البشرية يضمن لها الأداء الفعال نحو تحقيق الاهداف وانجاز المهام ،فدافع العامل نحو العمل ومدى قدرته على العمل وحتى مناخ العمل من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعمال والتي تتأثر بشكل او باخر بمدى تشبع الفرد من حبه للوظيفة التي يشغلها ومدى توافق اهدافه واهداف المؤسسة

حيث نجد الفرد العامل المكون والمدرّب يتمتع ب:

- الالتزام الوظيفي وهذا يعكس عدم الغياب والتأخر عن العمل وقلة الحوادث
- الكفاءة والخبرة المتنوعة وهذا ما يضمن عدم الخوف من النقل الوظيفي
- الإبداع واثقان العمل

- تحمل المسؤوليات التي على عاتق العمال

من أهم ما يميز الأداء الفعال والجيد له والذي سيمنحه المهارة الفنية والمهنية وهذا ما يوضح المعرفة بمتطلبات الوظيفة والتي تعتبر حافز قوي للعامل في ابداعه في مختلف المجالات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها باعتبار ان الأداء الوظيفي هو ايضا محصلة لعملية تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به فقد لخص نموذج بورتر ولولر محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

الجهد المبذول: وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل

قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

ادراك الفرد لدوره الوظيفي: وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة

وفي اطار دراسة استطلاعية قمنا بها نهاية شهر نوفمبر بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز -بالمسيلة لاحظنا مجموعة من المؤشرات التي دفعتنا للربط فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الوظيفي المتمثلة في الكفاءة الدافعية والإبداع ،ضف الى ذلك فحص مجموعة من القراءات التي تناولت كل من متغيري التكوين والأداء والتي من خلالها اردنا ان نقف وقفة الباحث الاكاديمي الذي يسعى للبحث في جوهر وأدبيات الظاهرة عندها تبادرت في اذهاننا مجموعة من التساؤلات وتمثلت في الاشكالية العامة:

ماهي علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز -بالمسيلة؟

تمخضت على هذه الإشكالية العامة مجموعة من التساؤلات الجزئية وهي:

• ماهي العلاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءات لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة -؟

• ماهي العلاقة بين برامج التكوين المصممة وإحداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل لدى عمال مديرية الكهرباء والغاز -سونلغاز -بالمسيلة -؟

• ماهي علاقة تقييم العملية التكوينية بتحقيق الإبداع لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بالمسيلة - ؟

ثانيا- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تناولها لموضوعين من بين أهم المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية وهما الأداء الوظيفي والتكوين ، حيث يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع التي تعود على المنظمة وعلى العامل بالمنفعة والايجابية كما أجمع المنظرون ، حيث يعتبر الأداء من بين أهم العوامل المساعدة على نجاح المنظمة وبلوغها أهدافها ، فالأداء الفعال يضمن لنا السيرورة في العمل والسرعة في الانجاز وهذا ما يترجم كفاءة العامل والإبداع الوظيفي وكذا مسؤولية العامل اتجاه المهام الموكلة له ، بالإضافة لأهمية عملية التكوين التي تعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية اتجاه عمالها وهذا بغية تدريبهم وتأهيلهم للمستوى المطلوب تماشيا والتطورات الراهنة حيث تعتبر مدخلات التكوين من تحديد احتياجات وتصميم برامج عامل أساسي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال و في نجاح المنظمة وبلوغها لأهدافها المسطرة .

كما أن موضوع التكوين قد اكتسح اليوم جل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية وحتى الاجتماعية لما له أهمية نحو مؤسسة ناجحة ومستقرة بفضل التطوير والتحسين الدائم لمواردها البشرية تماشيا ومواكبة التغيرات الراهنة التي من شأنها أن تضعف سيرورة المؤسسة وبالتالي تكوين الموارد البشرية مطلب مهم في مجال إدارة الموارد البشرية .

كما يلخص الباحث أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية الأداء الوظيفي من جهة والتكوين من جهة أخرى .
- إبراز دور التكوين في نجاح المؤسسات بفضل دوره في تطوير الموارد البشرية وتنمية كفاءاتهم.
- التعرف على واقع التكوين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز . سونلغاز مسيلة
- معرفة علاقة التكوين برفع كفاءة وأداء العامل .
- معرفة علاقة البرامج التكوينية بالدافعية لدى العمال
- تساعد هذه الدراسة العاملين والمشرفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسونلغاز المسيلة للاستفادة من النتائج المتحصل عليها .

ثالثا-أسباب اختيار الموضوع:

لقد أصبحت الدراسات الحديثة تركز على تسيير الإدارة بشكل جيد لما تلعبه هذه الأخيرة من دور فعال وإيجابي في تطوير المنشآت بوجه عام والتي تدخل ضمنها بطبيعة الحال الإدارة الخدمائية والاقتصادية ويقابل هذا كله التطور الذي تشهده إدارة الموارد البشرية اليوم من اهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في محيط العمل والموارد البشري بعدما كان الاهتمام يصب على الموارد المادية ، من هنا ارتأى الباحث أن يتطرق إلى عملية واحدة من عمليات الإدارة وهو: التكوين ومن بين أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي للعمال خاصة إذ ارتبط بمدى تطوير مهارات وإبداعات العمال ، إذ تمثل مهارة العامل جزء من نجاح العمل ، وأيضاً إذ ارتبط بالالتزام الوظيفي الذي يعتبر محور رئيسي في العملية التنظيمية والإنتاجية للموظف .
- معرفة علاقة برامج تكوين الموارد البشرية بمستوى الدافعية لدى العمال، إذ أن دافعية العامل وقدرته على انجاز مهام العمل الموكلة له بأقل جهد ووقت وتكلفة تصب في مختلف التدريبات والبرامج والتعليمات التي اكتسبها مدة التكوين .
- معرفة احتياجات مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة من موارد بشرية وبنسبة تغطية هذا الاحتياج من خلال عملية التكوين التي بدورها تحدد احتياجات المؤسسة وهذا من أجل التعرف على علاقة تحديد الاحتياجات بتنمية الكفاءات لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة .
- معرفة علاقة تقييم العملية التكوينية بأبداع العاملين

رابعا-أهداف الدراسة:

- تحديد برامج التكوين المعتمدة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة .والكشف على علاقتها باحداث التغيير على مستوى الدافعية
- الكشف على مستويات الأداء لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة .
- تحديد الاحتياجات التكوينية وعلاقتها بتنمية الكفاءة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة .
- التعرف على علاقة التكوين برفع مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل البحث وإبداعات ومهارات وفعالية الموارد البشرية فيها .

خامسا-فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة:**

يرتبط ارتفاع وتحسن اداء الموارد البشرية بمدى فعالية التكوين وما يسخره من عناصر داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة .

الفرضيات الجزئية:

يتمخض عن الفرضية العامة مجوع الفرضيات الجزئية الآتية:

- توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءات لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة - .
- توجد علاقة بين برامج التكوين المصممة و احداث التغيير على مستوى الدافعية في العمل لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة - .
- توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية وتحقيق الإبداع لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة - وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعمال .

سادسا-تحديد المفاهيم:**6-1-التكوين:**

لغة: كون ، يكون ، تكوين ، تركيب ، بنية ، إنشاء .

درب وأهل / تكوين العالم كان بإرادة الخالق .

اصطلاحا: يعتبر التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب ما ، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته وكذا تكيفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية .

كما عرفه الدكتور وصفي عقيلي على أنه: برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل إكساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات.¹

يرى أحمد ابراهيم أن التكوين بمعناه الواسع هو: " تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر ، فهو منهج لتحقيق أهداف المنظمة التنظيمية وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .²

ويعرفه السيد محمود أبو النيل بأنه: مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين .

وهو أيضا نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم وسلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط وانتهاء بالتقييم .³

التعريف الإجرائي لمفهوم التكوين:

هو عملية إعداد وإكساب العامل مجموع الخبرات والمهارات وتزويده بمختلف المعارف والسلوكيات الجديدة والرفع من مستواه العملي والعلمي وتطوير إبداعاته وإمكاناته لهدف تنمية قدراته وتحسين أدائه في إطار خدمة المنظمة التي ينتمي إليها وهو عملية مخططة ومنظمة وهادفة .

6-2- الموارد:

لغة: جمع مورد ، مصدر ومنبع .

موارد الدولة: دخلها ، عكسه نفقتها .

اصطلاحا: هي كل ما يتبع حاجات الإنسان من وسائل مادية أو بشرية .

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، حلب ، سوريا ، 2015، ص 35.

² رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص122-123 .

³ يس سعيد عامر: الادارة وافاق المستقبل ، شركة وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري ، القاهرة ، مصر ، 1998، ص 54 .

هو مصطلح عام يشتمل على البنية التحتية للمعلومات والبشر والمال أو أي شيء آخر يمكن أن يساعد في توصيل خدمة ما والموارد تعتبر أصولاً في أي مؤسسة .

6-3--البشرية:

لغة: اسم مؤنث ، منسوب إلى البشر ، الجنس البشري من ذكر وأنثى .

اصطلاحاً: مجموع من الناس تحكمهم علاقات معينة .

6-4-الموارد البشرية:

يقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية .¹

كما تعرف الموارد البشرية بأنها وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف .²

من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة .³

التعريف الإجرائي لمفهوم الموارد البشرية:

مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية: هي كل العمالة التي تعمل داخل المنظمة وهي كل الأفراد الذين يقدمون خدمة ما بحيث يتمتع باستعدادات ورغبات وأهداف ولديهم دافعية نحو انجاز الأعمال مما يضمن لهم فعالية في تحقيق أهداف المنظمة .

¹ عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز ، نظرية إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 33 .

² رابوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003،2002، ص 105.

³ المرجع نفسه، ص 112.

6-5- تكوين الموارد البشرية:

عرفه " الهيتي " على أنه: جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل .¹

كما عرفه: william f. clueck بأنه: النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصقل قدراته وتنمية مهاراته ، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة .²

كما عرفه عبد الباقي بأنه: تزويد الأفراد بمجموعة المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء الأفراد في عملهم .³

أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه: يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء وأن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم .⁴

المفهوم الإجرائي لتكوين الموارد البشرية:

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي لتكوين الموارد البشرية بأنه: عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم .

6-7- التحسين:

لغة: جمع حسن مصدره حسن أي ساهم في تحسين الوضع أي في ترقيته وتزيينه وإصلاحه .

¹ علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان) ، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا ، 31 ، العدد 1 ، 2009 ، ص 6 .

² نفس المرجع ، نفس الصفحة .

³ صلاح الدين عمر عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 69 .

⁴ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دون دار النشر ، مصر ، 2009 ، ص 36 .

اصطلاحاً: عملية تهدف للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية تتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد البشرية اللازمة لأعمالها .

❖ تحديد المفاهيم المرتبطة بالمتغيرات التنظيمية لموضوع التكوين:

- **الإعداد:** إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك ، حيث يعني عملية تستهدف إضافة معلومات ومهارات جديدة للفرد ، ويبدأ الإعداد حيث ينتمي التعليم كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد¹ .
- **إعادة التكوين:** تحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة انتقائهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق العمل .
- **التأهيل:** مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات ماضية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية . ويختلف التأهيل عن التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل ، بينما الثاني يتمركز حول الأداء .
- **التدريب:** هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات ومواقف بطريقة جديدة ، ويهتم بالعامل سواء كان جديد أو قديم .
- **الاحتياجات التكوينية:** تعرف على أنها مجموعة التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوك العاملين وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة أو تحول دون تحقيق أهدافها ، كما يعبر عنها بأنها نقطة البداية في أي عملية تكوينية ، ويعبر عنها بنواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالي المتوقع² .
- **تصميم البرامج التكوينية:** يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الاداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني ، والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثماراً هاماً يحقق عائداً وافراً على المستويين المادي والمعنوي وذلك من

¹ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 19 .

² محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري ، دار المنهج للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 13 .

خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها.¹

- الأداء:

لغة: مصدر أدى ، قام بأداء واجبه²

درجة الأهداف التي وضعت للعامل ، فريق العمل ، التركة ومطلوب تحقيقها .

اصطلاحا: هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة .

وهو أيضا العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه ، ويتكون من مجموعة من العناصر المكونة له وهي: القدرة ، المهارة ، الرغبة ، الاتجاهات ، مناخ العمل .

- الوظيفة:

لغة: جمع وظائف / توظف ، يتوظف ، توظفا ، تولى وظيفة أي عين في وظيفة ما.

اصطلاحا: هي عقد يتم بين طرفين: الموظف وصاحب الوظيفة ، يقوم بموجبه صاحب الوظيفة بمنح المال بصفة شهرية منتظمة للموظف مقابل قيامه بخدمة أو عمل ما وهي أيضا: أداء مهمة أو عمل أو جهد فكري أو عضلي بمقابل مادي ومعنوي .

- الأداء الوظيفي:

عرفه (بدوي مصطفى) على أنه عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين.

وقد عرفه عاشور صقر على انه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزيئية يمكن أن يقاس الأداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.³

ويعرفه حسن حمد الأداء الوظيفي بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبه بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين

¹ توفيق عبد الرحمان: العملية التدريبية ، ط2 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة مصر ، 2002 ، ص 191 .

² معجم المعاني.

³ عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص ص 25-

الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

بينما يعرفه نيكولاس F.W.Nicolas بأنه: " الأداء الوظيفي هو نتاج سلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد ، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك مما جعل السيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك .²

يعرف أيضا على انه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكن أن يقاس الأداء بمجموع الأبعاد السالفة الذكر " .

التعريف الإجرائي لمفهوم الأداء الوظيفي:

نستخلص مما سبق ذكره حول مفهوم الأداء الوظيفي أنه: مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد العامل داخل المؤسسة ، والتي يكلف بها الفرد من خلالها ممارسة مهامه على أكمل وجه .

وهو النتاج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد العامل (الموظف) وتتوقف هذه الجهود على طاقاته وإمكاناته ومدى رغبته في ممارسة العمل .

❖ المتغيرات التنظيمية المرتبطة بموضوع الأداء الوظيفي:

- **الكفاءة المهنية:** يعرفها لوك بيبور على أنها: " القدرة على تنفيذ مهام محددة ، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل واسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد للعمل.³

وهي مجموع سلوكيات اجتماعية ووجدانية وكذا مهارات نفسية وحسية حركية تسمح بممارسة دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال⁴.

حيث يجب أن تتوفر في العامل الكفاء كل من: المهارة ، القدرة ، الاستعداد ، الانجاز ، السلوك .

¹ رواية حسن: إدارة الموارد البشرية ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 216 .

² عبد الباري ابراهيم: إدارة الموارد البشرية ، المكتبة الجامعية الحديثة ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 216 .

³ كمال منصور ، سماح صولح: تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 50 .

⁴ غربي علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 129 .

- **الدافعية** هي القوة المحركة لسلوك الفرد والتي توجهه نحو الاستجابات معينة وذلك لإشباع حاجات معينة حيث تمتاز هذه القوة بعوامل قد تكون نابعة من الفرد ذاته او من البيئة المحيطة به .¹
- **الإبداع الوظيفي**: العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أوضح أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة ، حيث يترتب عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .
- ويعرف الإبداع الوظيفي على انه: " المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة ، والثقافة و المناخ التنظيمي من جهة أخرى وأيضاً على مدى قدرة العامل في أداء مهامه باحترافية عالية .
- **الفاعلية**: بناء على ما قدمه (raymonol 1982) فان (Barnano 1983) يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية ، حيث عرف الفاعلية بأنها تحقيق الهدف المحدد وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً .
- ويعرفها (Haman and Freeman 1977) بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة .²
- **الحوافز**: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية لما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضاً أهداف المؤسسة التي يعمل فيها .
- **الترقية**: يعرفها فؤاد مهنا: " بأن الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف لها اختصاص رئيسي وإشراف بالنسبة للوظيفة الأولى .³
- وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر وبدفع لها أجر أكبر .

¹ محمد محمود بني يونس: سيكولوجية الدافعية والانفعالات ، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، ط1 . عمان . الاردن 2007 ، ص80

² أخوار رشيد ، عالية بنت خلف: المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية ، دار مكتبة حامد ، 2006 ، ص 25.

³ أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، 1973 ، ص 21 .

سابعاً-الدراسات السابقة:

7-1-الدراسة الأولى: دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان:

بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ، دراسة حالة بجامعة تعز اليمنية،
مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،
كلية العلوم الإدارية والمالية 2008 م .

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى
المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد
الاحتياجات التدريبية ، اختيار المتدربين ، تصميم الدورات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية) كما هدفت
الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على الرفع من فاعلية برامجها التدريبية مما
يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب .

وانطلقت الباحثة من الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ، العوامل المستقلة مجتمعة وأداء الأفراد العاملين
في الإدارة الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل .

وتندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء الأفراد العاملين في الإدارة
الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختيار المتدربين وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى
عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية وأداء الأفراد العاملين في الإدارة
الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم العملية التدريبية وأداء الأفراد العاملين في الإدارة
الوسطى عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل .

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في الدراسة .

أدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على الاستبانة .

عينة الدراسة: الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ، مديري المكاتب ، العمداء ، الأمناء العاميين والمساعديين ، والحاصلين على دورات تدريبية البالغ عددهم (170) موظف وموظفة .

نتائج الدراسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين في الإدارة .

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .
- أظهرت الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن الوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية .
- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية .
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب .

7-2-الدراسة الثانية: دراسة جفري بلال ، إشراف الدكتور عبد الفتاح بوخمخ .

بعضون: فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، دراسة حالة بمركب المحركات والجرارات ، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري . قسنطينة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 08.02.2009 .

هدفت الدراسة إلى: توضيح مختلف مراحل العملية التكوينية في المؤسسة وبيان أثر تطبيق التكوين على كفاءات العاملين بالمؤسسة .

وانطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية:

تطبيق التكوين في المؤسسة يؤدي إلى تطوير كفاءات العاملين " وتندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- التكوين يؤدي إلى زيادة معلومات ومهارات العاملين مما يساعد في تحسين الأداء .
- التكوين يؤدي إلى زيادة انتاجية العاملين بالمؤسسة .

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري إلى جانب اعتماده على منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي .

أدوات الدراسة: المقابلة . التقارير والسجلات . الملاحظة .

عينة البحث: مجموعة من المتكويين التابعين للمركب والذي يقدر عددهم بـ 334 متكون ، توزعت كما يلي (119) إطار (35.63 %) ، 110 عون تحكم (32.93 %) ، 105 عون تنفيذ (31.44 %) كما اعتمد أيضا على مجموعة من المتكويين البالغ عددهم (15) مكون ، كما أن نوع العينة عشوائية .

نتائج الدراسة:

- إن أهمية التكوين لا يقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية وإنما أيضا لكل الفرد في زيادة إرضائه والعمل لتحسين الكفاية الإنتاجية والمجتمع لتحقيق التنمية .
- تعد الاحتياجات التكوينية نقطة البداية في أي عملية تكوينية أيا حلقة الأولى والأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التكوينية ، فهي تمثل الأساس في صناعة التكوين .
- تستخدم الاحتياجات التكوينية للتعبير عن معان مختلفة ، أحيانا للدلالة على عدد الأفراد الذين يحتاجون إلى التكوين وأخرى للدلالة على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها عن طريق التكوين ، لذا يتم تحديدها من خلال تحليل المنظمة ، تحليل الأفراد .
- عملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر الحلقة الثانية من سلسلة حلقات العملية التكوينية ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني .
- أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط تحسن التخطيط والتصميم لها ، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني .

- أن الالتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعمليات التكوين لدراسة المعوقات وابتكار الحلول أمر ضروري لا بد منه ، لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مسابقتها لمتطلبات العمل .
- وجود قصور فيا لفهم الصحيح للتكوين والهدف منه .
- مستوى الخدمة بالبرنامج في مركب (CMT) كان مقبولا على العموم .
- حالة عدم الرضا في مركب (CMT) تجاه مكان التكوين ومدة التكوين .
- تنفيذ برنامج التكوين تخلله بعض المشاكل والعراقيل وكان دور المشرفين ايجابيا على العموم في مواجهة العراقيل والتغلب عليها .
- عملية المتابعة والتقييم غير فعالة ، فالتقييم مقتصر على استخدام أسلوب الامتيازات وحدها ، وفي نهاية البرنامج فقط .
- المهارات والمعارف المكتسبة من برنامج التكوين في مركب (CMT) لا تطبق بالكامل مما يعني ضعف المتابعة .

7-3- الدراسة الثالثة: دراسة ذلال يمينة إشراف الدكتور خولي راجح .

بعنوان: أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة بمجمع طهراوي . بسكرة . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر . بسكرة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012 . 2013 .

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر التكوين في تحسين الأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين .

وانطلقت الباحثة من الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين (العوامل المستقلة مجتمعة) وأداء الموارد البشرية .
- وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التكوينية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي.

منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي .

أدوات الدراسة: الاستبيان .

مجمع الدراسة: جميع العاملين في مجمع طهراوي . بسكرة . بجميع مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا ، وسطى ، دنيا) .

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة ، بحيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل من جميع المستويات الإدارية الثلاثة ، أستردها منها 60 استبانة بحيث تم ضياع (11) استبانة و (9) استمارات المتبقية استبعدت لعدم مطابقتها لشروط الحصول على البيانات المطلوبة .

نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية .

- وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية .

- وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية .

7-4- الدراسة الرابعة: دراسة بوقطف محمود ، إشراف الدكتورة حرجور مليكة .

بعنوان: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية.

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور . خنشلة . مذكرة مكلة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2013 . 2014 .

هدفت الدراسة إلى: معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية والكشف عن دور المؤسسة الجامعية في توجيه وتنظيم التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين ، والكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة ، والتعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة فيا لتقدم الوظيفي (الترقية) ومدى مساهمته في خلق التنمية والولاء .

وانطلق الباحث من الفرضية الرئيسية التالية:

يسهم التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.

وتفرعت مجموعة من الفرضيات الجزئية الآتية:

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

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة: مجموع العاملين المدر عددهم ب: 46 موظف .

أدوات الدراسة: اعتد الباحث الملاحظة ، والمقابلة والاستبيان .

نتائج الدراسة:

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

علاقة الدراسات بموضوع الدراسة الحالية:

لقد أعانتنا مختلف الدراسات السابقة لموضوع التكوين والأداء على استيعاب الجانب النظري لكلا المتغيرين وأيضا على الفهم الموضوعي والعلمي لمدى أهمية التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، كما أعانتنا على كيفية أداء الدراسة التطبيقية وأيضا يتم الاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة .

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من زوايا مختلفة ويلاحظ الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن هناك أوجه اختلاف وكذلك أوجه تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

أوجه التشابه:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنها تناولت بشكل عام موضوع التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .
- تتشابه دراسة كلال يمينة وبوقطف محمود مع الدراسة الحالية بأنها تناولت موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي .
- تتشابه في أنها تتناول بعض محاور الدراسة الحالية .
- تتشابه في أن كل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي .
- تتشابه في أن غالبية الدراسات أسلوب أخذ عينة من المجتمع الأصلي .
- تتشابه في جميع الدراسات استخدمت (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات .

أوجه الاختلاف:

- تختلف دراسة عائدة نعمان عن الدراسة الحالية بأنها تركز على الموضوع من زاوية تدريب الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي دون التطرق لعملية التكوين التي هي أساس عملية التدريب .
- تختلف دراسة (عائدة نعمان وجعري بلال وزكلال يمينة) بأنها اعتمدت على أسلوب دراسة حالة في الدراسة التطبيقية عكس الدراسة الحالية التي تعتمد الدراسة الميدانية في تحقيق النتائج المرجوة من الدراسة .
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في المجال الزمني للدراسة ، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (2008 م . 2014) بينما سيتم بإذن الله إجراء الدراسة الحالية خلال العام 2018 م .
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة ، حيث أن جميع الدراسات السابقة لم تطبق دراستها في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز . سونلغاز . المسيلة .

- وسوف يستفيد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي ستكشف عنها الدراسة الحالية .

ثامنا- النظريات المفسرة للدراسة:

8-1- نظرية التعلم في التدريب لكول روبرت Robert Coles:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب ، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم ، والتي تتطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية ، الذين يعتقدون بان هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد ، فان لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب ، فذلك يرجع إلى اغفال بعض المبادئ لنظرية التعلم ، لذلك يعطي مسؤولو برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:

- الحافز

- قياس مدى التقدم في التدريب .

- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي .

- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء .

- السرعة والدقة في عملية التعلم .

- ضرورة التركيز .

- الاستيعاب والتذكير .

- أهمية القائمين بالتدريب .

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الايجابية والسليمة التي تؤثر على تطبيق

التعلم في التدريب:

الظروف الايجابية التي تحقق مناخا للتعلم هي:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب .

- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه وأين يمكن أن يذهب .

- الاعتراف بإجابات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم .

أما الظروف السلبية هي:

- التي تتسبب في التوتر والخوف .
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعلم .
- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب .

أن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن يتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل ، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الاهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك من مؤطرين ومحتوى التدريب وأهدافه وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين للاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم فرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية .

8-2- نظرية التوقع لفكتور فروم:

تعتبر نظرية فكتور فروم من أهم النظريات الحديثة في مجال الإدارة والتي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات ولا سيما في عملية صنع القرار والقيادة .

وتعتبر من النظريات المهمة في تغيير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج بشكل مبسط ، فنجد من خلال نظرية التوقع أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز ، وهذا التوقع الأول لفروم من خلال نظريته يؤكد لنا مدى أهمية تشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والتكوينية والإشراف الفعال واتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة .

إذا حقق الفرد أيضا انجازا وقام بتأدية عمله بما طلب منه فهل سيكافئ على هذا العمل أم لا وهذا التوقع الثاني الذي جاء به فكتور فروم ، وهذا ما يفسر دور المكافآت والحوافز في الحصول على الأداء المتميز للعاملين ، حيث أن معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها هي من تؤهلهم نحو أداء متميز ومتقن .

8-3- نظرية Z . النظرية اليابانية لويليام أوتشي:

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة ومستقرة لموظف الذي تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة ، بحيث يعمل دون أن يكون مهددا بالفصل وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيمانا منها بأثارها الايجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل ، فتنطبق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل والاقتصاد في تكاليف التكوين وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد من التلاحم التنظيمي ويجعل الفرد أكثر ولاء وارتباطا بالمنظمة ، حيث ترتبط سياسة التوظيف الدائم للموظف حسب وليام أوتشي بسياسات فرعية مكملة لها إضافة إلى سياسة اختيار وانتقاء أفضل الموارد البشرية في سياسة التدريب المستمر .

ان تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتكوين المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها .

وتستهدف عملية التكوين تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها ، وأكثر استعدادا ليس للقيام بأعباء الوظيفة الحالية فقط بل من أجل بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة ، بجانب تأهيل الفرد نجد تطوير المهارات وتنوع الخبرات التي يضمنها التكوين للفرد العامل حيث يعتبر التكوين والتدريب من وجهة نظر الإدارة اليابانية عملية مستمرة تلازم الفرد العامل من أجل خدمة أهداف المنظمة والعامل على سواء وكل ما كان العامل يمتلك خبرات متنوعة ومهارات جديدة وقادر على مواكبة كل ما هو جديد يخص الوظيفة بالطبع ستحقق المنظمة أهدافها وما تطمح إليه من خلال كفاءة موظفيها .

سياسة شمولية وبطيئة في تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبيا (ستة شهور أو سنة) لا يساعد على الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية فضلا عن أن تقييم في هذه الحالة سيكون غالبا من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقا به ، أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلا) فان شخصية الفرد ومستوى أدائه سيكون الصورة أكثر وضوحا فضلا على أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسؤول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب ، ونظام تقييم الأداء في المنظمات اليابانية يتميز بأنه نظام شمولي ، فهو لا يهتم فقد بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء وإنما يعنى أيضا بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة

على الابتكار والتجديد ، مهارة الاتصال ، التزام الموظف لقوانين المنظمة ومدى المساهمة في العمل الجماعي .

8-4- نظرية الانجاز لماكلياند:

الحاجة للانجاز:

أن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للانجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل ، وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور وتحسين المهارات فهم يتميزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم وفيها نوع من التحدي ، كما تكون لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترض طريقهم ، وذلك عن طريق التحكم والسيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم والحصول على معلومات سريعة ومحددة تساعدهم في تحقيق الأهداف .¹

الحاجة للانتماء:

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والفرح عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين ، حيث يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين ، أما إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير فالأفراد يستطيعون إشباع حاجاتهم إلى الانتماء في المؤسسات من خلال:

- الحصول على الموافقة والاستحسان والاطمئنان من العاملين والمديرين .
- الامتثال لرغبات جماعات العمل والإدارة .
- مساعدة الآخرين ودعمهم في المنظمة .

وهذا ما يضمن لهم انجاز مهامهم وأداء واجباتهم اتجاه المؤسسة بكل ارتياح ورضا كبيرين .

الحاجة للسلطة:

تميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بأنهم يحبون إلقاء الأوامر وإطاعة الآخرين لهم ويحرصون على التفوق والإبداع في العمل .

¹ جيري جراي: الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1988 ، ص 288 .

إن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم لإدارة في المؤسسات حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتستعمل بطريقة جيدة لان أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فان إدراك هذه العوامل الثلاث عامل مهم في المساعدة على حفز الأفراد نحو الأداء الجيد والفعال لتحقيق الأهداف سواء أهداف المنظمة أو الأهداف الشخصية التي يطمح إليها أي عامل.¹

8-4- نظرية العاملين لـ فريدريك هيرزبرج:

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات ، ولقد توصل هيرزبرج إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر البيئة المناسبة وعليه فقد فرق هيرزبرج بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما:

العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال وتشجيعهم على العمل أكثر وهذه العوامل تحددها المجالات التالية: سياسة الإدارة ، طريقة الإشراف ، الأجر والمكافآت ، الأمن ، ظروف العمل .

العوامل الدافعة:

تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى عال من الأداء ، ومن هذه العوامل: الاعتراف بإنجازات وأعمال الأفراد ، خلق فرص التقدم والنمو من خلال توفير فرص التكوين والتدريب والتطوير ، فهذا سيمنح الفرد العامل الدافعية نحو انجاز المهام بأداء عال.

نلاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبرج مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته ، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل بينما العوامل الوقائية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف الخارجية للعمل.²

¹ عبد الله بلقاسم العرفي: مدخل الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار الكتب الوطنية ، بنغازي ، 1996 ، ص 122 .

الفصل الثاني

تكوين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً- تكوين الموارد البشرية

1-مراحل التكوين

2-أهمية التكوين

3-أهداف التكوين

ثانياً-الاداء الوظيفي

1-محددات أداء الفرد

2-معايير الأداء الوظيفي

3-تقييم الأداء الوظيفي

4-أهداف تقييم الأداء الوظيفي

5-أهمية الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التكوين وظيفية أساسية لإدارة الموارد البشرية لكونها مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الفرد أو لتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم .

وتحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مكونة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسة لتكنولوجيا معقدة، والتي فرضت عليها برامج تأهيلية وتكوينية تواكب سد النقص والاحتياج الحاصل في المهارات القديمة واكتساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة، ولقد أصبحت المؤسسة اليوم تولي أهمية لبرنامج التكوين وتدرجه ضمن النفقات الاستثمارية .

لما له الأثر البالغ على أداء الموارد البشرية الذي يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية، الميول، الاتجاهات والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تدرج تحت الوصف الوظيفي لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة والدافعية للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير التكوين اللازم والملائم الذي يساهم في تطوير قدراتهم وتأهيلها والرفع من مستوى خبرتهم من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنظمة من أهداف .

أولاً- تكوين الموارد البشرية:

1-مراحل التكوين:

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة ن ولكي يتحقق هذا الهدف لابد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل عملية وسليمة والتي تبدأ بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية ثم تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم، وهذا ما سيتم التطرق إليه:

1-1-1-مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية:

يعد التكوين نشاطا منظما ومخططا، ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة تمثل سيره من بدايته إلى نهايته، ويعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر المهمة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية والتنبؤ بالمستقبل .

1-1-1-التخطيط للبرنامج التكويني:

أ- **تخطيط التكوين:** هو عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف الواضحة، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمراعاة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة .

أما بالنسبة لأهمية تخطيط التكوين فيمكن ذكرها على النحو التالي:

-يساعد في وضع الأهداف بدقة ووضوح لتحديد الاتجاهات المختلفة للتكوين لان الأهداف هي مقياس نجاح البرنامج التكويني .

-يربط الأهداف مع بعضها البعض بالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط .

-يجدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج

بفاعلية .

-ينسق بين الاحتياجات التكوينية لمختلف المؤسسات .

-يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف والتصميم والتقييم والمتابعة للبرامج التكوينية .

- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء¹.

ب- خطوات التخطيط للتكوين: ²

- **الإعداد التمهيدي للخطة:** يعني تحديد الأهداف الخطة التكوينية، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة، وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني .
- **جمع المعلومات والبيانات:** البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، والمصادر التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية تتحدد وفقا لطبيعة وحجم ونوع المشكلة، كأن تكون مصادر رسمية مثلا: (التسجيلات الرسمية، التقارير المكتوبة، القوانين، الأنظمة، التعليمات، التوصيات، الاجتماعات) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين، الاتصال الغير رسمي مع الآخرين) .
- **تحليل البيانات والمعلومات:** يعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة أسباب جدوتها وفحص العلاقة بينها ، وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية .
- **تحديد المعايير:** بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج الفعلية .

¹ محمد عبد الفتاح باغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 117 .

² المرجع نفسه، ص 118 .

• رسم سياسات التكوين وتطبيقها: يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة .

• إعداد الميزانية التقديرية للتكوين: حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور والمرتببات والمنح والمواد التكوينية كذلك يجب تحديد الإيرادات كنسب من المبيعات أو من الأرباح .

• إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها: بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المختصة لإقرارها حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة .¹

1-1-2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

أ- تعريف الحاجة للتكوين: مجموعة التغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في معرفة مهارات أو اتجاهات أو سلوكيات العاملين، وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة أو تحول دون تحقيق أهدافها .²

ب- تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة على ثلاث مستويات:³

-تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة: يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة لأداء الوظيفة ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الاتجاهات النفسية واللازمة لممارستها، كما أن بطاقات توصيف الوظائف غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغلا لوظيفة تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل، كما أنها تحدد كل ما تحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادر على عمله إذ رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح .

-تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد: يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة، كما أن

¹ حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 218 .

² مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 128 .

³ صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 218، 219 .

محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة لأخرى مما يؤدي إلى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد .

-تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة: يمكن النظر للاحتياجات التكوينية على مستوى المؤسسة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التكوينية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها، وقد يحتاج الأمر إلى إجراء نوع من التحليل التنظيمي لغرض تقدير هذه الاحتياجات، وغالبا ما يركز على عنصرين هما الأداء الحالي للمؤسسة والخطط المستقبلية المطلوب تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار أي تغيرات متوقعة في السياسات والاستراتيجيات .

ج-طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي: ¹

• تحليل التنظيم:

-يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي .

-التأكد من الأداء التام للتنظيم وبالتالي قدرته على فعالية استخدام الموارد البشرية والمادية .

-التأكد من أن التنظيم الحالي يساعد الأفراد على الأداء بدرجة عالية من الكفاءة ويتم هذا التحليل بحيث يشمل جميع الوحدات التنظيمية وكافة المستويات في المؤسسة وهي عملية مستمرة، فاستخدام التكوين يتطلب الدراسة المستمرة لتحديد مقدار الحاجة إليه خاصة في ظل التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على نمو وتطور المؤسسة .

• تحليل العمل:

أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو ببعض جوانبها مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظائف الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليلا لوظيفة تحليليا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، حتى يتحقق أقصى منفعة منها، وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد .

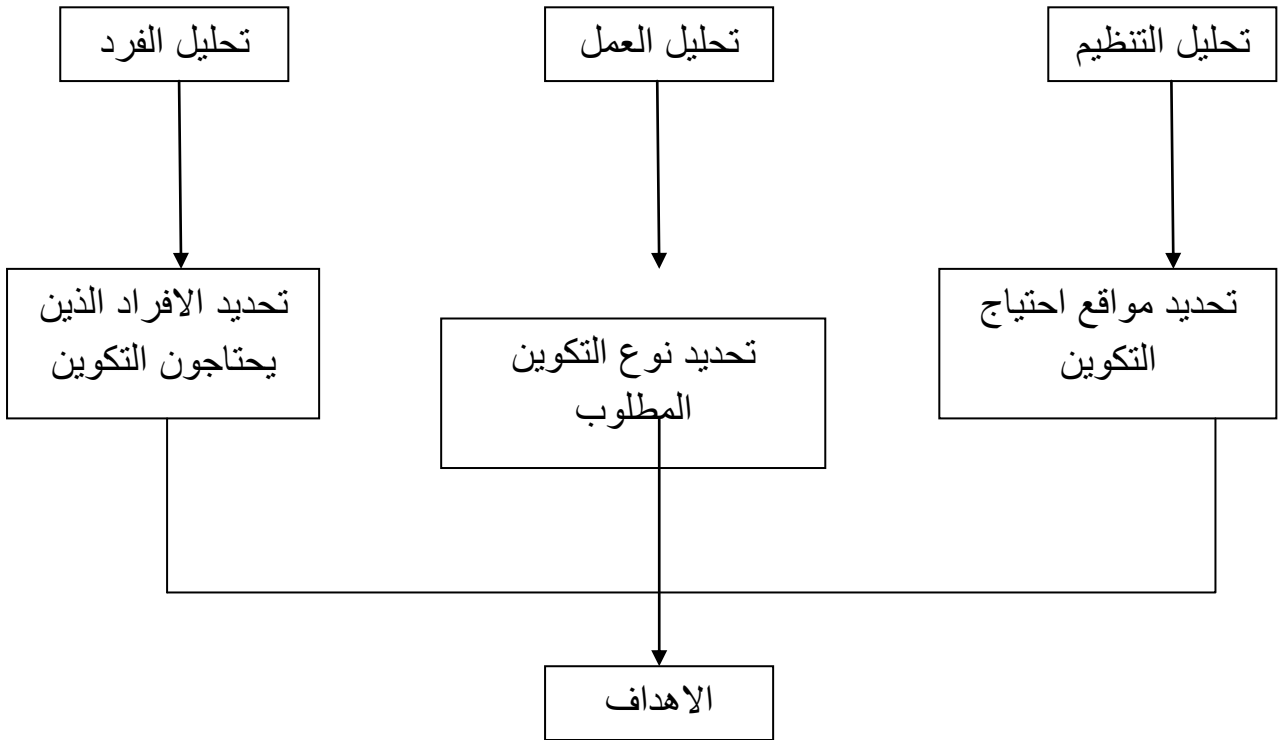
¹ بلقايد ابراهيم: أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب gpliz، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2006، ص: 87.

• تحليل الفرد:

بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفية الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد .

وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل مع بعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): طرق تحديد الاحتياجات التكوينية .



في الأخير يمكن القول أن للوصول إلى تحديد الاحتياجات التكوينية ينبغي إتباع عدة خطوات أهمها:

- تحديد مختلف المهارات والمعارف .
- تقييم الوضعية الحالية .
- تقدير الفجوة أو الاختلاف بين الوضعية الحالية والمستقبلية .

1-2-3- مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني:

تتضمن مرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التكويني عدة خطوات من حيث تحديد محتوى التكوين ونوعه ومكانه والأسلوب المناسب لمستوى وطبيعة الأفراد المطلوب تكوينهم، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.¹

أ- تصميم البرنامج التكويني:

• تحديد أهداف البرنامج التكويني:

الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التكوينية .

• تحديد الترتيب والتتابع:

ويقصد به السباق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات وينبغي تحديد مبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، ومن المفردات السهلة والمعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة والغير المعروفة .

• محتويات البرنامج:

تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، والمقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها، والتي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، وبالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية من مادة مطبوعة بأسلوب إنشائي أو موضوعة على شرائح في برنامج (PowerPoint) أو على شكل مقالات وبحوث .

• تحديد أساليب التكوين:

سبق وأن تم ذكرها، في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية ويعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه

¹ توفيق عبد الرحمان: العملية التدريبية، ط2، مركز الخبرات المهنية للأداة، القاهرة، مصر، 2002، ص 101 .

فالب برامج التكوينية تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات كما أن المستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تتسجم مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.¹

• اختيار المكونين:

من أهم عوامل نجاح البرنامج التكويني في الوصول إلى الأهداف المسطرة عند تصميمه هو المكون الذي يتبع عليه الدور الأساسي في إيصال المعلومات وفهمها وعلى الرغم من أهمية المكونين في نجاح البرنامج إلا أن الميزانية المخصصة قد تحد من النجاح وذلك لاقتصار بعض المؤسسات في عملية اختيار المكونين على موظفيها بما في ذلك مدير مصلحة الموارد البشرية حيث لا توجد تخصصات مالية لتعيين مكونين من الخارج، ويجب أن يتصف المكون سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها بالكفاءة التخصصية والتحضير الجيد للبرنامج .

• اختيار المتكونين:

لكي تكون عملية الاختيار ناجحة لابد من مصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه والتي تتمثل فيما يلي:²

- الاستعداد الكافي للتعلم ورفع المستوى .
- الرغبة في التعلم مهارات جديدة .
- الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج .
- المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج .

تحديد مكان التكوين:

لابد من اختيار مكان التكوين ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين: تكوين جماعي وتكوين فردي، لان هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن أن يكون التكوين في مكان العمل حيث تتوفر الآلات والمعدات التي يحتاجها المتكون.³

¹ محفوظ أحمد جودة : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 192 .

² محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328 .

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 203 .

ب- تنفيذ البرنامج التكويني:

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة لأنشطة الخطة السابق إعدادها إلى واقع عملي، وتعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف الخطة وتتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ والتنفيذ الفعلي.

• الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي: تتمثل الإجراءات فيما يلي:¹

استقبال المتكويين وتسجيلهم: هي الخطوة الأولى في بداية تنفيذ البرنامج، يتم فيها الترحيب بالمتكويين بأسلوب لائق إعطائهم فكرة عن المناخ التكويني ثم يتم توزيع استمارات تسجيل للمتكون لاستيفائها .

افتتاح البرنامج والتعارف: يتم الترحيب بالمتكويين مع تعريفهم بالقواعد العامة للتكوين الذي يسير عليها العمل منذ البداية بجانب تعريفهم بالخدمات المتاحة للاستفادة منها.
أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين: يتم ذلك بطرح أهداف البرنامج والموضوعات التي سوف يغطيها للمناقشة .

• الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التكوين:

تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:²

تجهيز الموارد العلمية اللازمة: يتم تجهيز الموارد العلمية التي ستوزع على المشاركين بكمية تكفي عددهم .

تجهيز المكان المخصص للتكوين: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التكوين على فعالية هذا التكوين، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المكون، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الإداريين في المناقشة .

إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني: يقوم مسؤول تنفيذ البرنامج بإعداد جدول زمني لبرنامج التكوين يتضمن عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام .

¹ أحمد يحي ربيع: دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص 52 .

² أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص 350.

المتابعة: وهي عملية يتأكد من خلالها المسؤولين من إرسال جميع التعليمات اللازمة للإعلان عن تاريخ العملية التكوينية والمكان وكذا القائمة النهائية للمشاركين .

1-2-4-مرحلة متابعة وتقييم التكوين:

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم، إلا أن الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون على أساس علمي ومنهجي، ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من تحقق أهدافه المسطرة وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.¹

أ-الأهداف المرجوة من عملية التقييم:

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:²

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني من حيث إعداده أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل .
- التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين .
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين .

ب- معايير تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني:

هناك عدة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني ومن بينها ما يلي:³

- **ردود أفعال المتكويين:** يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة تحتوي على أسئلة عديدة مثل: مدى شعور المتكون من الاستفادة من الدورة، تحديد الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيضا أكثر صعوبة أو سهولة، وميز هذا المعيار سهولة قيامه إلا أن مصداقية البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلا من معلومات يبقى

¹ عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استرافي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص475 .

² بلال خلف السكارنة: التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 75 .

³ المرجع نفسه، ص 141 .

موضوع تساؤل، ذلك أن تصور وإدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التكويني عليه بشيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج شيء آخر .

- **التعلم الذي اكتسبه المتكون:** أي المبادئ والحقائق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لإشراكه في البرنامج التكويني، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التكوين لدى الموظف ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

- **سلوك المتكون في العمل:** إن قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف فيا لعمل نتيجة لاشراكه في البرنامج التكويني، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التكوينية كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته أو علاقاته مع زملائه في العمل أو الشكاوي .

- **النتائج على مستوى المؤسسة:** يقيس مدى أثر التكوين على المؤسسة ككل وليس الفرد المتكون كأن يلاحظ التكاليف، كمية الإنتاج ومستوى الجودة، المبيعات الربحية، دوران العمل، ويمثل الاختبار النهائي لفعالية التكوين .

ج-خطوات تقييم عملية التكوين: ¹

•تقييم برنامج التكوين قبل تنفيذ التكوين:

تعتبر عملية قياس للبرنامج التكويني لاكتشاف الثغرات ونواحي القصور أو الضعف في تصميمه، حتى يمكن معالجتها مبكرا قبل تنفيذه، وعليه فان هذه العملية تساعد على تحسين وتعديل محنون البرنامج بصفة مستمرة وتحسين مستوى نوعية التكوين بالإضافة إلى تبني وسائل التكوين الأكثر ملائمة .

•تقييم البرامج التكوينية أثناء تنفيذ التكوين:

تهدف هذه العملية إلى تقييم كل خطوة من خطوات تنفيذ التكوين من قبل منسق البرنامج للتأكد من أن عملية التكوين تسير وفقا للخطط الذي سبق وتم إعداده، أما ما يتم متابعته وتقويمه خلال هذه العملية فيمكن تلخيصه كالآتي:

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص 279 .

- مدى تحقيق كل هدف رئيسي من أهداف البرنامج التكويني، ومساهمة الأهداف الفرعية في تحقيق الأهداف الرئيسية والتأكد أن المجهودات توجه جميعها نحو هذه الأهداف.
- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج التكويني مع الأهداف العامة للمؤسسة والتي يراد تحقيقها .
- مدى الالتزام بالمواد العملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري عليه التكوين ومدى حرص المكون على السير وفقا للخطة .

•تقييم البرامج التكوينية بعد التكوين:

بعد أن ينتهي البرنامج التكويني، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية الاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات سالية، فالسؤال الذي يطرح يتمركز حول النتائج التي حققها البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين، إلا أن قياس هذه النتائج أمر ليس بالسهل فالجانب الخاص بأثر التكوين على أداء الموظف وفعالية المؤسسة محاط بمشكلات معقدة وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها .

في الأخير يمكننا القول أن مراحل العملية التكوينية متسلسلة، مرتبة وفق أسس عملية دقيقة .

د-أساليب المتابعة والتقييم:

تتم متابعة وتقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة التي نشرحها شرحا تفصيليا فيما يلي: ¹

•**الاستبانة:** توزع على المتكويين بعد الانتهاء من عملية التكوين، وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكويين والذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه أو تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمكونين، ومن خلال هذه الاستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه .

•**الملاحظة المباشرة:** ويكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكويين اتجاه البرنامج والمكونين، ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني .

¹ بلال خلف السكارنة: مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245 .

• الحصول على نماذج من المادة العلمية:¹ يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية التي تقدم في البرنامج وتفحصها بواسطة الخبراء والأخصائيين الموجودين لديها لتزى إذا كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج .

هـ- نماذج المتابعة والتقييم: يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة وتقييم الأداء في البرنامج وأن تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في:

- نموذج بيانات المتكون .
- نموذج قياس فعالية اليوم التكويني .
- نموذج قياس تنفيذ البرنامج .
- نموذج قياس أداء المتكون .

2- أهمية التكوين:

تهتم المنظمات بالبرامج التكوينية وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، فالتكوين يزود العاملين بمهارات ترتقي بأدائهم في العمل وتساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع، كما يساعد التكوين أيضا على زيادة الاتجاهات الايجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمنظمة .

تتمثل أهمية وفوائد التكوين في المجالات التالية:

- أهميته للمنظمة .
- أهميته للعاملين .
- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية .

¹ وجدي حامد السكارنة: التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص139 .

2-1- أهمية التكوين للمؤسسة:

تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمؤسسة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج .
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العمال نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من الأهداف .
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية .
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها لما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة¹.

2-2- أهمية التكوين للعاملين:

يحقق التكوين فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها .
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل .
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرضاً للنمو والتطور لدى العاملين .
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما .
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين².

2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتمثل ذلك في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة .
- تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارة .

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل لنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص188.

² المرجع نفسه، ص 206.

• تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.¹

كما يرى محمد عويضة أن التدريب القائم على أسس علمية شرط ضروري لكل عامل نريد له النجاح في عمله والتقدم فيه وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ارتفاع الروح المعنوية للعامل .
- شعوره بالرضا عن عمله .
- ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع في الأجر .
- التقليل من حوادث العمل .
- ارتفاع الروح المعنوية للعامل .
- حفظ معدات المنظمة .
- الكشف عن المهارات الفردية والاستعدادات .²

3- أهداف التكوين:

إن عملية التكوين عملية مهمة لكل من الفرد والمنظمة ولقد قسمها الباحثون وفق عدة معايير نذكر منها:

قسم ماهر أهداف التكوين إلى ثلاثة أقسام وهي:

- **حسب نوع ومحتوى التكوين:** هدف تغيير اتجاهات المتكويين وتوجهاتهم وآرائهم وتهيئتهم لتقبل آراء وظروف جديدة، هدف تقديم المعرفة وتوسيع مدارك المتدربين، هدف تنمية المهارات والقدرات .
- **حسب درجة وكثافة ومستوى التكوين:** هدف التلمذة وذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها، هدف رفع مهارة الأداء، هدف السيطرة والتفوق .
- **حسب المدة التي يغطيها التكوين:** أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة وسريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية وتطوير متأنية.³

ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين فيما يلي:

¹ سهيلة محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص 110 .

² كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص 55 .

³ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 335 . 337 .

3-1- الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يساهم العامل المكون في مساعدة المشرف في معرفة أخطائه وتصحيحها .
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير مهارات لازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ن وبصعب ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية .

3-2- الأهداف الفنية:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها .
- تخفيض حوادث العمل .
- التقليل من نسبة التآلف .
- المساهمة في معالجة مشاكل العمل .

3-3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

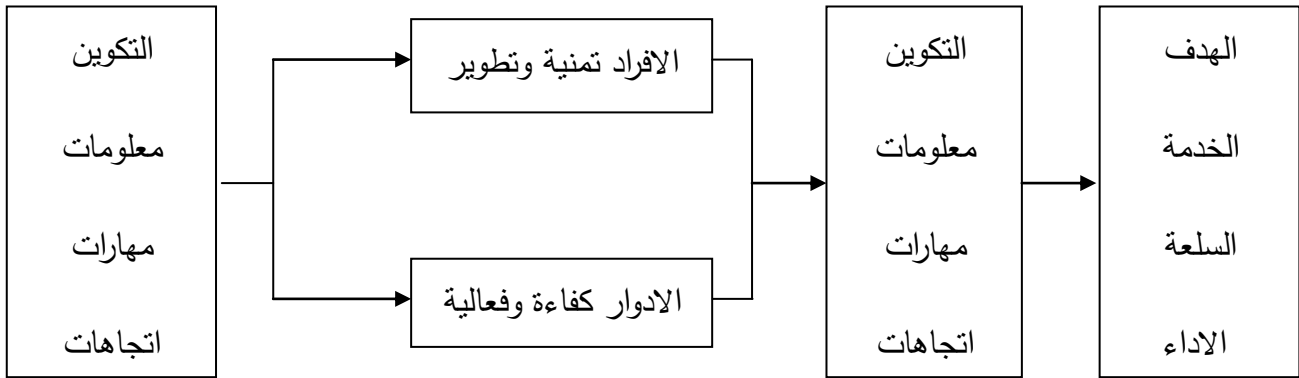
- **زيادة الكفاية الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية .
- **ارتفاع الربح:** مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة .
- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة:** تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد يمكن لمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها .
- **رفع معنويات الأفراد:** لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

نذكر أيضا من بين أهداف التكوين ما يلي:

- توفير كل أو جزء من احتياجات المؤسسة إلى اليد العاملة المؤهلة .
 - المساهمة في توفير الاحتياجات القطاعية والوطنية إلى اليد العاملة المؤهلة .
 - تكييف العمال مع مناصب عملهم باستمرار تبعا لتغيرات التقنيات وظروف العمل على الأخص
- قصد ترقية العمال اجتماعيا ومهنيا وتطوير المؤسسة¹.

من خلال هذه الأهداف يتضح أن الهدف الرئيسي من عملية التكوين هو السعي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة من خلال دعم فعالية المستخدمين (العمال) والمساهمة الفعلية في برنامج التطور وسياسة توفير الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة مما يؤدي إلى جودة الخدمة ومهارة الأداء مما يحقق فعالية المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02) يوضح أهداف التكوين



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 228 .

¹ عادل حسن: إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1971، ص 104.

ثانيا- الاداء الوظيفي

1-محددات أداء الفرد:

إن أداء الفرد يتحدد بثلاث عوامل أساسية حسب نموذج بورتر ولولبر وهي كالاتي: ¹

1-1-الجهد المبذول:

وهو درجة الحيوية والحماس التي تتتاب الفرد العامل عند أدائه لعمله، ويقدر ما يزيد الفرد من جهده المبذول بقدر ما يعكس ذلك درجة دافعية لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح أن يكون أحد أهم محددات الأداء كما أنه يعني كمية الطاقة التي يبذلها الفرد العامل في أداء مهام عمله، وهذا الجهد كما يرى بورتر يختلف عن الأداء نفسه، لان الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها .

فالراتب والترقية والتقدير والاعتراف تختلف في تقييمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية مكافأة الجهد يعتبر تدخلا في الجهد .

وهذا المتغير يعرف بأنه إدراك العاملين لاحتمال أن تعتمد المكافأة المختلفة على كميات مختلفة وعند توحيد هذين المتغيرين، تقييم المكافأة وإدراك احتمالية الجهد تتحدد كمية الجهد المبذول، فإذا كان العاملون يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافآت فإنهم سوف يبذلون كمية كبيرة من الجهد، ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى المستوى المهم المطلوب من الأداء .

1-2-القدرات والخصائص الفردية:

هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها قبل أو أثناء مراحل عمله، والتي تحدد درجة فاعليته على العنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل يشعر بقدراته على العمل ويبدل فيه كل خبراته من أجل تحقيق الأداء بالمستوى المطلوب.

¹ عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ن 2003، ص 57.

1-3- ادراك العامل لدوره الوظيفي:

وهو اطلاع العامل على ما يجري حوله في عمله، بمعنى أن تتجمد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، وكذلك تحديد الأهداف التي هي المخرجات المطلوبة والتي تسعى المؤسسة تحقيقها إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس الفرد العامل بها دوره في المؤسسة .

وهذه المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها بل لابد من وجود مزيج يجمعها لتحديد هذه الأهداف، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور} .$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين¹.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

• **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء عمل .

• **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

• **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة².

¹ راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 216 .

² عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25. 26 .

ويرى بعض الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل التي تتمثل في الملامح المادية، الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات.¹

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحدودات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة .

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي والعمليات التكوينية والتدريبية.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها التنظيمية، الفيزيولوجية المادية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ومدى قدرته في التحصيل والتغيير وتعتمد المؤسسات إلى التأثير على السلوك بالإضافة إلى التوجيه والإرشاد، عملية التكوين وتدريب الموارد البشرية وتطوير المهارات، حيث أن أداء الفرد يحدث استجابة لمؤشرات ودوافع وإدراك لأهمية الشيء والتعليم، وهي كلها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء .

2- معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات أو أوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، فعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل

¹ مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، د ط، 2000، ص ص 314 . 414 .

اقتصادي ودون إشراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:¹

2-1- الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف، التوقعات .

2-2- الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات .

2-3- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما تحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد من أحد خمسة موارد أساسية في مجال الإدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل .

¹ الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسعية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة بالسعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007، ص 34 .

2-4- الإجراءات:

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وهذا لا يعني قتل عملية الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه .

3-تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية .

3-1- مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي:

يعرفه أحمد ماهر: " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية من أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.¹

ويعرفه آخرون: على أنه "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.²

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:

- أن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه، عمله وسلوكه للتقييم بشكل مستمر .

- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر لكي يكون التقييم موضوعي .

- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء.

- أن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا.

¹ أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 406 .

² درة عبد الباري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، وائل للنشر، 2008، ص 270 .

- أنها عملية ايجابية لأنها تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد نحو تحقيق الأهداف.
- عملية مستمرة .

عرف تقييم الأداء كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه .

وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد، بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد .

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها .

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة .

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد .

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية منها:

- تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال .

- تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء .

- إضافة إلى أن القياس لا يبنى في الغالب على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات

وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر .

3-2- خطوات وطرق تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم العنصر البشري، لذا يجب إتباع خطوات منطقية وخطط لها مسبقا كي يتحقق تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه المنشودة، في البداية لابد من توضيح الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي تتم من خلالها عملية التقييم .

3-2-1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء:

- أ- **تحديد المقياس:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة .
- ب- **اختيار طريقة التغيير:** هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث .
- ج- **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها .
- د- **تحديد المقيم:** المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع تقسيمه، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل فعال ودقيق .
- هـ- **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم.
- و- **علنية نتائج التقييم:** يتقرر في هذه الخطوة فيما إذ كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية .
- ز- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة.
- ح- **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته والإدارة التي يعمل فيها، ومقياس التقييم، وهناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات من أجل تطوير الأداء .

3-2-2- خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يقوم بهذه الخطوة المقيم وتشمل على ما يلي:

- أ- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز .
- ب- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك .
- ج- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم .

3-2-3- طرق عملية تقييم الأداء الوظيفي:

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة، وقد تم التمييز بين الطرق البسيطة والطرق المركبة .

● فالطرق البسيطة في تقييم أداء الموارد البشرية تتمثل أساسا في:

أ- التقييم عن طريق المقابلة:

تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة منها من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، واطلاع وجهات النظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو الصراحة، يشعر العامل بأن هناك مجالا " مفتوحا " للاقتراحات.

ب- التقييم الذاتي:

هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير عملية لان الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل ما يستحقون¹.

• أما الطريقة المركبة فتتمثل فيما يلي:

أ- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية حيث كثير ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر بيدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله .

ب- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي:

تسمى كذلك بطريقة المقياس التاريخية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل، ويتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب من درجات مختلفة، وبالتالي فان المقيم يضع علامة تتناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب وفي النهاية فان معدل الدرجات فيا لجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة حسب درجة و صلتها بالعمل توخيا للدقة .

ج- طريقة الإدارة بالأهداف:

مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين، فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة قد خلت سنة أو نصف سنة ويلاحظ أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم أساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس .

وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويلخص دوغلاس ماجريجور هذا المنهج في الخطوات التالية:

¹ نور الدين شونوي: أنظمة وآلية التسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2011، ص 150.

يعد الموظف مخلصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها لمؤسسة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه .

- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا لفترة زمنية معينة كسنة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف انجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات .
- ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معا سبل الوصول إليها ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف .
- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسيه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا¹.
- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجب أن يكون واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما تحقق منه.

4- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، و الفرد العامل نوجزها فيما يلي:

4-1- على مستوى المنظمة:²

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .

¹ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1990، ص115.

² الهيبي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .

4-2- على مستوى المديرين: ¹

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
- فمواجهة المدير للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم موضوعي لأداء تابعيهم .

4-3- على مستوى الفرد العامل: ²

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار .
- وقد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم الأهداف للأداء الوظيفي فيما يلي: ³
- تزويد المدراء ومتخذي القرارات بمستوى أداء الموظفين في المنظمة .
- معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة .
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم بتقدير جهودهم .
- يساعد على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين .
- تزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين بالمنظمة ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب والتكوين .

إن المنظمات تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم وتوظيفها بشكل أكثر

¹ محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 208 .

² المرجع نفسه، 210.

³ حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005، ص 271 .

فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية التقييم تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم .

كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا و الجزرة، وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجري لهذه الغاية.

5- أهمية الأداء الوظيفي:

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها وفعاليتها¹، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها.

-ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في: (مرحلة الظهور . مرحلة البقاء والاستمرارية . مرحلة الاستقرار . مرحلة السمعة والفخر . مرحلة التسيير . مرحلة الريادة) .

-إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يعتمد على مستوى الأداء بها .

-كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية².

¹ ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة في مشاركة الموظفين في وضع القرار وعلاقته بمستوى الأداء، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 40 .

² المرجع نفسه، ص 40 .

خلاصة الفصل

يعتبر التكوين رأس مال حقيقي لا يمكن هدره، هذا لأنه من الأبعاد المهمة والهامة لتطور ومواكبة التحولات والتغيرات التي يشهدها العالم، كما يعتبر من الحاجات الحيوية للفرد لأنه يزيد من مستوى الكفاءة من حيث المهارات والسلوكات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة، كما أنه وسيلة فعالة لتخفيض الحوادث وزيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة في النفس وارتفاع الدافعية للعمل مما يضمن لنا الأداء الفعال والممارسة الفعلية للعمل .

ولهذا التكوين من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق التفوق والريادة المنظمة وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية تساعد من خلالها العمال على اكتشاف وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتغير من سلوكياتهم من أجل استثمارها بما يخدمهم و يخدم المنظمة لتحسين الاداء الوظيفي الذي يعتبر نتاج عمل افراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المنظمة العامة ومدى اشتراك جهود الموظفين في النتائج وتقديم الخدمات ويعتبر الاداء الوظيفي للعامل محصلة المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق اهداف المؤسسة والمساهمة في احداث التغير وكذلك في تنمية المهارات والقدرات واكساب العمال معلومة وقدرة ومهارة جديدة ويدخل ذلك في اهمية عملية تقييم الاداء التي تعتبر ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الاداء وتحفيزه للمستويات العليا منها .

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً-مجالات الدراسة

ثانياً-منهج الدراسة

ثالثاً- أدوات جمع البيانات

رابعاً-عينة الدراسة

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية وسيلة مهمة للوصول إلى الحقائق الموجودة على أرض الواقع في مجتمع البحث، حيث عن طريق الميدان نتكمن من جمع البيانات وتحليلها، حيث هذا جاء الجانب الميداني للتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وكذا عرض وتحليل النتائج.

أولا-مجالات الدراسة

1-1-المجال المكاني: اختارت الدراسة الحالية مجال دراستها مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -بالمسيلة-.

تقديم مديرية التوزيع بالمسيلة- شركة توزيع الشرق - مجمع شركة سونلغاز.

أثناء الثورة وبعد الاستقلال كانت تسمى EGA. (مؤسسة تسيير الزبائن الجزائريين التابعة للشركة الام EDF. ومنذ 1963 ويعد تامين الشركة اصبحت تسمى سونالغاز. المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية(EPIC). وكالة المسيلة التابعة اداريا لولاية سطيف.

وبعد التعديل الاداري 1974 اين اصبحت ولاية المسيلة رقم 28 تم تحويل اسم وكالة بالمسيلة الى مركز توزيع. وهذا منذ 1978. اين اصبح هذا المركز يقوم بمهمة رصد حسابات العدادات وصيانة ومراقبة شبكة الكهرباء والغاز وربط زبائن جدد (RCN).

وفي سنة 2006 تم تحويل هيكله سونلغاز اين اصبح المركز يسمى مديرية التوزيع وبذلك اصبح دورها اكبر حيث من اهم مهامها نذكر:

- ✓ اعتماد خمسة وكالات تجارية وهي: المسيلة، بوسعادة، سيدي عيسى .
- ✓ عين الملح وبرهوم من اهم خدماتها. رصد الحسابات وتحصيل الديون، مراقبة العدادات، ربط زبائن ذات الضغط المنخفض والتوتر المنخفض BP/BT والتكفل بشكاوى المواطنين.
- ✓ انشاء مركز محاسبة ومالية داخل المديرية.
- ✓ فصل النشاطات بين التجارية عن التقنية (غاز وكهرباء).
- ✓ انشاء مصلحة العلاقات التجارية داخلها (تقنية تجارية).
- ✓ انشاء قسم ادارة وصفقات.

1-2-المجال الزمني: في اطار البحث على علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء

الوظيفي لدى العاملين تم اجراء الدراسة الميدانية على 3 مراحل :

- **المرحلة الأولى كانت أول زيارة شهر نوفمبر 2017** تم فيها الحصول على الموقفة والقيام بالدراسة الاستطلاعية

- المرحلة الثانية: كانت 18 مارس 2018 وتم فيها توزيع الاستمارات على عينة البحث.
- المرحلة الثالثة: جمع واسترجاع الاستمارات 25 مارس 2018.

1-3-المجال البشري: يشتمل مقر مديرية سولنغاز المسيلة ما يقارب 678 موظف من بينهم 522 عاملا من مختلف المستويات و 156 اطارا.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شكل رقم (03) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

منذ 2006 تم اجراء تحويلات عميقة حيث الشكل القانوني (EPIC) الى شركة ذات اسهم (SPA) وهذا بغية فتح رأسمال الشركة للقطاعات العامة والخاصة وكذا الشركات المحلية والاجنبية وهذا تماشيا مع التطورات الجارية في مجال الاستثمار.

ونتيجة لهذه التحولات لصبح لمديرية التوزيع بالمسيلة اكثر صلاحيات نذكر من اهمها اضافة الى الخدمات السابقة:

- رصد الحسابات (الكهرباء والغاز) لجميع اصناف الزبائن وهم:
 - ضغط وتوتر منخفض BP/BT (زبائن استهلاك منزلي).
 - ضغط وتوتر متوسط MP/MT (فلاحين، ادارات مؤسسات صغيرة ومتوسطة).
 - ضغط وتوتر عالي HP/ HT (زبائن مؤسسات كبيرة مثل مصنع الاسمنت والآجر)
 - ابرام عقود contrat d'abonnement ذوات اغلفة تصل الى مليار سنتيم.
 - انشاء مصالح تسمى مصلحة الطرائق.
 - فصل مصلحة التجارية اصبحت مديرية الوكالة التجارية.
 - مصلحة استقلال الكهرباء والغاز التي اصبحت تنقسم الى قسمين :
 - قسم تقنيات الكهرباء.
 - قسم تقنيات الغاز.
 - مصلحة مركز الحسابات والاعلام الآلي اصبح يسمى قسم تسيير انظمة الاعلام الآلي .DGCI
 - مصلحة الزبائن اصبحت تسمى قسم العلاقات التجارية وبها مصلحة تحصيل وبائن الادارات العمومية وزبائن التوتر والضغط المتوسط والعالي.
- كذلك نجد: مصلحة القني والتجاري خدماتها التكفل بربط زبائن جدد ودراسة سوق استهلاك الغاز والكهرباء.

ومصلحة اخيرة وهي مصلحة الحسابات الكبرى تهتم بفوترة الزبائن ذوات ضغط وتوتر متوسط وعالي واتكفل بانشغالاتهم ورصد حساباتهم.

من اهم برامج ومواضيع منذ الدراسة:

- الرصد للعدادات زبائن ضغط وتوتر متوسط (كهرباء + غاز) عن بعد عن طريق الساتلايت (الانجاز وصل الى 80%)
 - رصد العدادات زبائن ضغط وتوتر منخفض قيد تكوين الاعوان في كيفية تطبيق هذا البرنامج.
- نستخلص مما سبق ان من اهم خدمات مديرية التوزيع للشرق تتمثل في:
- ايصال الكهرباء والغاز للزبائن المتعددة BP/ BT MT/MP HT/HP بالكيفية المطلوبة وعلى مدار 24 ساعة.
 - التكفل بانشغالات مختلف الزبائن والرد عليها ومعالجتها في مدة لا تزيد عن 6 ساعات.
 - تقديم النصائح لمختلف الزبائن فيما يخص خطورة الكهرباء والغاز وكيفية تقادي المخاطر، وكذلك ارشاد لتقليص فتورة الكهرباء، وكذا تسهيل قراءة فاتورة اي نوع من الزبائن.
 - رصد الحسابات والاخذ بدقة الكمية المستهلكة لاجل فوترتها وايصال الفاتورة قصد تسديدها في غضون 15 يوما قبل بدا قطع التموين.
 - التقرب اكثر فاكثر الى زبائننا وهذا عن طريق دراسة السوق.
- كل هذا يقوم به عدد عمال اجمالي يقدر بـ 678 عامل من بينهم 156 اطار خريجي الجامعات والمتخصصين في المجال التقني والتجاري والإعلام الآلي.
- بالإضافة الى 552 عامل باختلاف درجاتهم الوظيفية من عمال مهارة وعمال تنفيذيون
- واخيرا تجدر الاشارة الى ان سونلغاز تدرس في كيفية اشعار زبائننا بمبلغ الفاتورة عن طريق SMS قبل وصول الفاتورة (وهذا مشروع قيد الدراسة)
- الهيكل التنظيمي الجديد الساري المفعول.

ثانيا- منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة حيث يهدف لجمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين وايجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة¹، وهو عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة او الظاهرة اعتمادا على مجموعة من الحقائق او البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها، والوصول الى نتائج وتعميمها على الظاهرة او الموضوع محل الدراسة²، ويمكن تلخيص اهم مبررات المنهج الوصفي في النقاط التالية:

- وجود شبه اتفاق بين مختلف البحوث والدراسات التي تناولت عملية التكوين وارتباطها بالعديد من الابعاد على استخدام المنهج الوصفي.
- اهمية المنهج الوصفي في الحصول على المعرفة العلمية المنظمة بواقع التنظيم ومتغيراته الداخلية وتفهم تحولاته.
- سهولة وسير استخدام المنهج الوصفي من ناحية كيفية التطبيق والإمكانيات.
- ملائمة المنهج الوصفي لطبيعة الموضوع المدروس باعتباره يتناسب مع تناول واقع التنظيم في اطار زمني ومكاني محدد.
- صلاحية المنهج الوصفي لمتطلبات التصور النظري المستخدم.

ثالثا- أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المادة النظرية والميدانية كمصدرين أساسيين لجمع المادة العلمية وهي كما يلي:

تم الاستعانة لقيام بهذه الدراسة بمجموعة من المصادر لجمع المعلومات حلو الموضوع والتي تشمل في الكتب والرسائل العلمية والمجلات

وتم الاستعانة فيها بالاستمارة كأداة لجمع البيانات وسجلات ووثائق من ميدان الدراسة

¹ اعمار بخوش، محمد دنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعدادا البحوث، المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، ص139.

² بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، الكويت، سنة 2000، ص22.

أ- الاستمارة (الاستبانة):

بناء على الاهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة، ومنها التعرف على علاقة التكوين بتحسين الاداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -سولغاز- بالمسيلة.

فقد رأينا أن الاستبانة هي الاداة التي تعني بفرض الدراسة كأداة لجمع البيانات.

وعليه قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الاولية ثم تم عرضها على الاستاذ المشرف، وكذلك الأساتذة المحكمين للحكم على مدى صلاحية الاستبانة وصدقها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله .

واحتوت الاستمارة من ثلاثة محاور كالتالي:

- **المحور الاول:** اختص بالبيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين .
- **المحور الثاني:** خاص ببيانات حول تكوين الموارد البشرية بأبعاده الثلاث. وهي تحديد الحاجات التكوينية من السؤال 01 إلى 05 ، تصميم البرامج التكوينية من السؤال 06 إلى 10، تقييم العملية التكوينية من 11 إلى 15.
- **المحور الثالث:** خاص ببيانات الأداء الوظيفي ممثلا بأبعاده الثلاث. وهي الكفاءة من السؤال 06 إلى 20 ، الدافعية من السؤال 21 إلى 25، الابداع من السؤال 26 إلى 30.

ب- السجلات والوثائق:

والمتمثلة في بطاقة فنية حول تقديم المؤسسة والتعريف بها ومجموعة من القوانين والمعلومات والهيكل التنظيمي وعدد العمال

ج- الأدوات الإحصائية المستعملة:

اعتمدت الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لغرض الوصول الى اهداف البحث كما أنه برنامج يتوفر على معاملات إحصائية يعتبر من أحسن وسائل القياس الاحصائي في الموضوعات التي لها علاقة بسلوكيات الأفراد كما هو الحال في موضوع الكشف عن علاقة التكوين بالأداء الوظيفي للعمال وذلك من خلال أدوات الإحصاء الوصفي كجدول التكراري والنسب المئوية.

رابعاً- عينة الدراسة:

العينة هي مجتمع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية وهي أحد الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، من أجل تحقيق أغراض البحث، حيث تم اللجوء الى دراسة جزء أو نسبة معينة من المجتمع الأصلي محل الدراسة.

كيفية اختيار العينة:

تم اختيار العينة في هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة حيث يختار فيها الافراد بشكل عشوائي، بحيث يعطى لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره، قد تم اختيار العينة من مجتمع العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز والمقدر عددهم ب 678 عامل ، وقد اخترنا 12% من المجتمع الأصلي.

وقد تم توزيع 80 استمارة على المبحوثين فيما تم استرجاع 74 استمارة صالحة للدراسة.

$$\text{وعليه فحجم العينة يكون } = \frac{12 \times 678}{100} = 81.36 .$$

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أ- عرض وتحليل النتائج

1- البيانات الشخصية (السوسيو مهنية)

2- تحليل البيانات

ب- مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2- النتائج العامة للدراسة

أولاً- عرض وتحليل النتائج

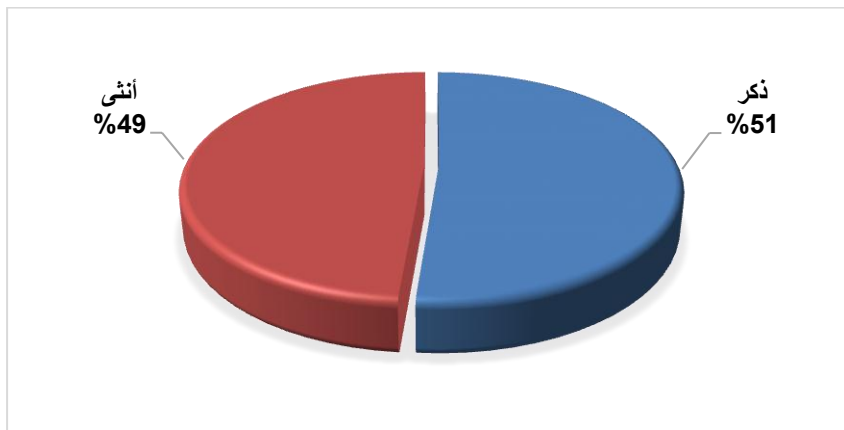
1- البيانات الشخصية (السوسيومهنية)

الجدول رقم (01) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.4%	38	ذكر
48.6%	36	أنثى
100%	74	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 74 فرداً، نلاحظ أن 38 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 51.4%، أما حجم الإناث فقد بلغ 36 أنثى بنسبة قدرت بـ 48.6%، ومن خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين العينة كانوا ذكور.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العاملين في المؤسسة ذكور وهذا التفاوت بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة أي أن كل الأقسام تقريباً تحتاج إلى موظفين من فئة الذكور كقسم الدراسات و الأشغال وقسم الكهرباء والغاز التي تقوم بخرجات ميدانية لآماكن العمل والسهر على مراقبة الشبكات ومتابعة سير المشاريع أما بالنسبة للإناث فإنهم يتمركزون بقسم العلاقات و الموارد البشرية ويختص هذان القسمان باستقبال الشكاوي وبتسديد الفواتير و التسيير كون هاتاه الوظائف ملائمة للإناث أكثر من الذكور وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04).



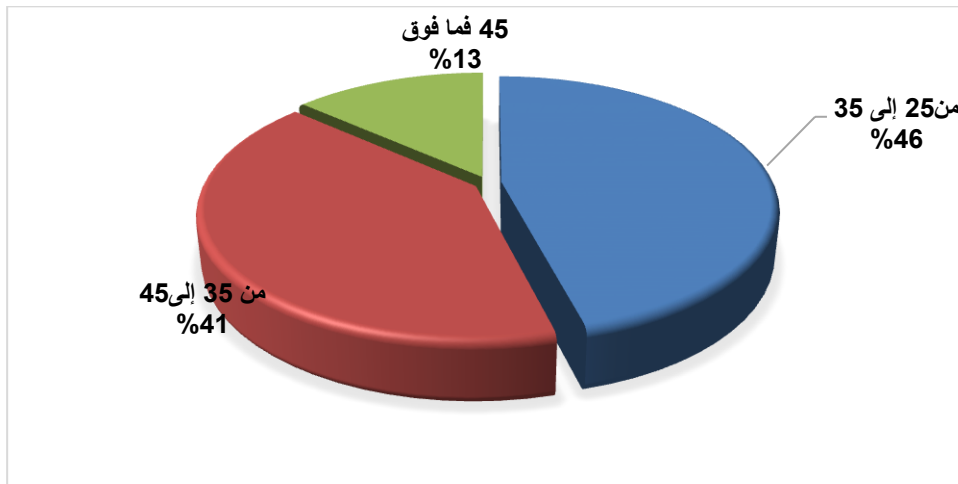
الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
45.9%	34	من 25 إلى 35
40.5%	30	من 35 إلى 45
13.5%	10	45 فما فوق
%100	74	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 74 فرداً، نلاحظ أن 34 فرداً يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين من 25 إلى 35 سنة بنسبة بلغت 45.9%، أما حجم الذين تبلغ أعمارهم من 35 إلى 45 سنة فقد كان عددهم 30 فرداً بنسبة بلغت 40.5%، في حين الأفراد الذين بلغت أعمارهم 45 فما فوق فقد كان عددهم 10 أفراد بنسبة بلغت 13.5%،

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة هم فئة الشباب وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب فئة الشباب لأنها قادرة على العطاء أكبر من غيرها ويرجع ذلك لسياسة التوظيف بالمؤسسة التي تستقطب فئة الشباب وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05).



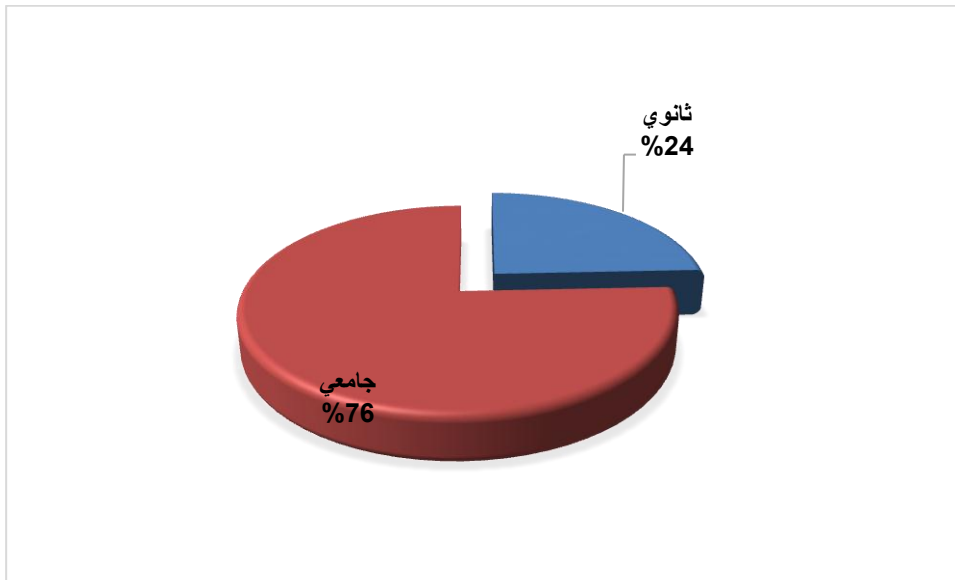
الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
24.3%	18	ثانوي
75.7%	56	جامعي
%100	74	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 74 فرداً، نلاحظ أن أغلب مجتمع هم ذوي مستوى جامعي بتكرار يقدر بـ 56 فرداً وبالنسبة والتي تقدر بـ 75.7%، أما الذين لديهم مؤهل ثانوي فقد كان عددهم 18 فرداً بنسبة 24.3%.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب يد عاملة مؤهلة علمياً وتوظف كإطارات داخل المؤسسة وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (06).



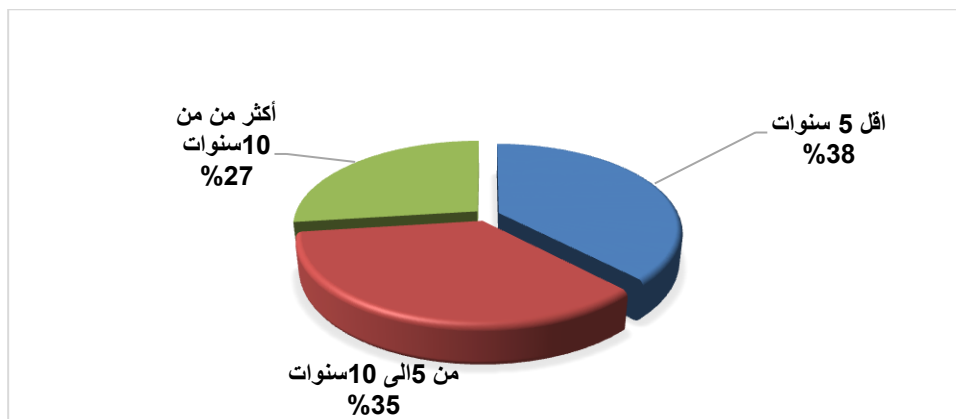
الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
37.8%	28	اقل 5 سنوات
35.1%	26	من 5 الى 10 سنوات
27%	20	أكثر من 10 سنوات
%100	74	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 74 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم اقل 5 سنوات خبرة فكانوا 28 فرداً بنسبة بلغت 37.8%، أما ذو الخبرة من 5 الى 10 سنوات فقد بلغ عددهم 26 فرداً بنسبة قدرت بـ 35.1%، في المرتبة الاخيرة فاكنت نسبة 27% للذين لديهم خبرة اكبر من 10 سنوات بتكرار 20

ومن خلال القراءة الاحصائية للجدول اعلاه وعلى حسب المبحوثين يتضح لنا ان معظم سنوات الخبرة في المؤسسة اقل من خمس سنوات وهذا راجع الى ان المؤسسة تعتمد على سياسة التوظيف التي تستهدف خريجي الجامعات والمعاهد التقنية خاصة فئة العمال التنفيذيون وعمال المهارة وفي نفس الوقت تعتبر الاقدمية بالمؤسسة عامل مهم في تقدمها واستمرارها وهذا راجع لمعرفة ذوي الخبرة الطويلة بالمؤسسة لكل نشاطات و هياكل و سير العمل بالمؤسسة حيث نلاحظ مزيج من الكفاءات البشرية داخل المؤسسة التي تاتر بشكل او باخر على نجاح العمل وفعالية الاداء وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (07).



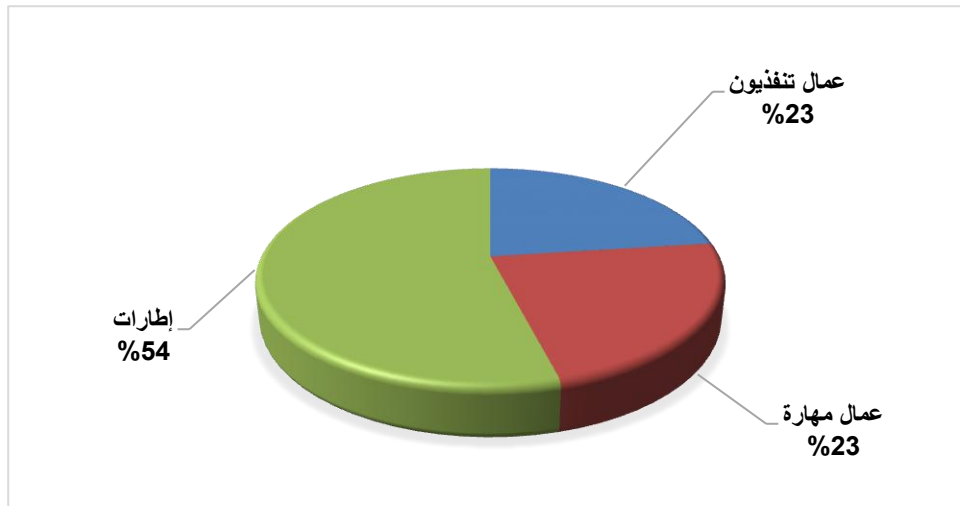
الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الدرجة الوظيفية
23%	17	عمال تنفيذيون
23%	17	عمال مهارة
54.1%	40	إطارات
%100	74	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 74 فرداً، نلاحظ أن 40 فرداً كانوا ذوي درجة وظيفية برتبة إطارات بنسبة بلغت 54.1%، وكانت لكل من العمال التنفيذيون وعمال المهارات بتكرار 17 وبنسبة قدرت بـ 23% لكل منهما،

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين إطارات بالمؤسسة وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على سياسة فرق العمل في إدارة وتسيير مصالحها وتعتمد فرق العمل على تعليمات وتوجيهات قادتها وهذا كله من أجل السير الحسن للعمل والمسؤوليات التي تختص كل مصلحة على اتمامها على أكمل وجه فتكافئ لجهود سمة من سمات نجاح المؤسسة وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (08)



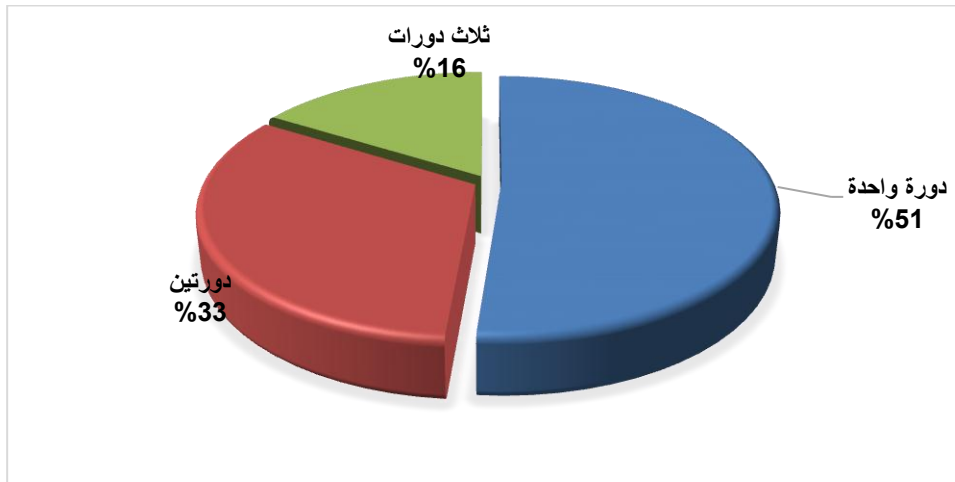
الشكل الرقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

النسبة المئوية	التكرارات	السن
51.4	38	دورة واحدة
32.4	24	دورتين
16.2	12	ثلاث دورات
100	74	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 74 فرداً، نلاحظ أن 38 عاملاً شاركوا بقدر دورة تكوينية واحدة بنسبة بلغت 51.4%، وقدر عدد الذين شاركوا في دورتين تكوينيتين بـ 24 عاملاً بنسبة بلغت 32.4%، في حين أن الذين شاركوا في ثلاث دورات تكوينية كان عددهم 12 عاملاً بنسبة بلغت 16.2%،

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة شاركوا في دورة تكوينية واحدة وهذا راجع لكون بعض العمال حديثي التوظيف بالمؤسسة وتختلف عدد الدورات التكوينية بالمؤسسة باختلاف مدة العمل وطبيعته وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (09).



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التكوينية

2- تحليل البيانات

2-1- تحليل بيانات الفرضية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءة

الجدول (07) يبين العلاقة بين تقويم المعلومات المتصلة بالوظائف و مدى امتلاك العمال للمعارف في مجال اختصاصاتهم الوظيفية

المجموع	امتلاك العمال المعارف الكافية في مجال اختصاصهم الوظيفية		هل تقوم المؤسسة بتقويم المعلومات المتصلة بالوظائف بشكل دوري	
	لا	نعم		
40	10	30	ت	نعم
54,1%	13,5%	40,5%	%	
34	21	13	ت	لا
45,9%	28,4%	17,6%	%	
74	31	43	ت	المجموع
100,0%	41,9%	58,1%	%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 1 والمتعلق بـ "هل تقوم المؤسسة بتقويم المعلومات المتصلة بالوظائف بشكل دوري" حسب متغير مدى امتلاك العمال للمعارف الكافية في مجال اختصاصاتهم الوظيفية، نلاحظ أن هناك عدد المؤيدين 40 عاملا بنسبة 54,1% في حين بلغ عدد العمال الغير المؤيدين بـ 34 عاملا وبنسبة تقدر 45,9% وهذا ما يدل على ان اغلب العمال يؤيدون بان المؤسسة تقوم بتقويم المعلومات المتصلة بالوظائف بشكل دوري وعلى انهم يمتلكون المعرفة الكافية في مجال اختصاصاتهم الوظيفية وهذا ما يساعد العمال على اكتساب المعلومات الجديدة من طرف المؤسسة من اجل زيادة خبراتهم وقدراتهم، كما ان المؤسسة تولي الاهمية الكبرى الى تقويم المعلومات المتصلة بالوظائف بشكل دوري باعتباره من الاحتياجات الاولية في تكوين الموارد البشرية ومن اهتمامات المؤسسة بمعرفة متطلبات جميع الوظائف داخل المؤسسة.

الجدول (08) يبين العلاقة بين اهتمام المؤسسة بمعرفة متطلبات الوظائف و تناسب اتجاهات العمال مع ثقافة المؤسسة

المجموع	هل تتناسب اتجاهات وميولات العمال مع ثقافة المؤسسة		هل تهتم المؤسسة بمعرفة متطلبات جميع الوظائف بالمؤسسة	
	لا	نعم	ت	نعم
51	19	32	ت	نعم
68,9%	25,7%	43,2%	%	
23	15	8	ت	لا
31,1%	20,3%	10,8%	%	
74	34	40	ت	المجموع
100,0%	45,9%	54,1%	%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر الى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 2 والمتعلق بـ "هل تهتم المؤسسة بمعرفة متطلبات جميع الوظائف داخل المؤسسة" حسب متغير مدى تناسب اتجاهات وميولات العمال حول ثقافة المؤسسة، حيث جاءت استجابات العمال المؤيدون على العبارتين بـ 51 عاملا وبنسبة تقدر بـ 68,9% اما العمال الغير المؤيدون بلغ عددهم 23 عاملا وبنسبة قدرت بـ 31,1%، مما يدل ان اغلب العمال راضون على مدى اهتمام المؤسسة بمعرفة متطلبات جميع الوظائف داخلها وهذا ما يتناسب مع اتجاهاتهم وميولاتهم، والتي تعتبر من اولويات تحديد الاحتياجات بالمؤسسة حتى تتمكن من تنمية الكفاءة لدى العاملين.

الجدول (09) بين العلاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال و متطلبات العمل الجديدة و امتلاك العمال لروح العمل الجماعي

المجموع	هل يمتلك العمال روح العمل الجماعي في اطار التعاون		هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعمال و متطلبات العمل الجديدة
	لا	نعم	
41	9	32	ت
55,4%	12,2%	43,2%	%
33	14	19	ت
44,6%	18,9%	25,7%	%
74	23	51	ت
100,0%	31,1%	68,9%	%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 4 والمتعلق بـ "هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين قدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة" حسب متغير مدى امتلاك العمال لروح العمل الجماعي في إطار التعاون بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، حيث جاءت استجابات العمال المؤيدين والذي بلغ عددهم 41 عاملا ونسبة قدرت بـ 55,4% ، اما عدد العمال الغير مؤيدين بلغ عددهم 33 عاملا ونسبة قدرت بـ 44.60%، وهذا يدل على ان المؤسسة يخول لها السلطة في تحديد الاحتياجات التكوينية من اجل المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديد، مما يدفع بالعاملين ان يمتلكوا روح العمل الجماعي في اطار التعاون بهدف تحقيق اهداف المؤسسة، وهو ما يسمح لهم بخلق جو يسوده التعاون وطلب المساعدة فيما بينهم ومع المؤسسة التي تختار وتميز بين العمال في قدراتهم ومدى استطاعتهم على تقلد العمل الجديد، وما يخلق لدى العمال روح المنافسة من اجل الظفر بمنصب جديد والترقية. وهذا كله يعتبر من الأولويات التي تحدد بها المؤسسة احتياجاتها في تنمية الكفاءة لدى العمال .

الجدول (10) يبين العلاقة بين مدى معرفة العمال وعلمهم بكل هياكل ونشاطات المؤسسة و اهتمام المؤسسة بتسيير مخزون كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة

المجموع	هل تهتم المؤسسة بتسيير مخزون كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة		هل العمال على علم بكل هياكل و نشاطات المؤسسة	
	لا	نعم		
42	14	28	ت	نعم
56,8%	18,9%	37,8%	%	
32	22	10	ت	لا
43,2%	29,7%	13,5%	%	
74	36	38	ت	المجموع
100,0%	48,6%	51,4%	%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 5 والمتعلق بـ"هل العمال على علم بكل أقسام وهياكل ونشاطات المؤسسة" حسب متغير مدى اهتمام المؤسسة بتسيير مخزون كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة، وقد بينت النتائج ان عدد المؤيدين والراضين قدر عددهم بـ 42 عاملا وبنسبة قدرت بـ 56,8% ، اما عدد استجابات أفراد العينة الغير مؤيدين والغير راضون بلغ عددهم 32 عاملا وبنسبة قدرت بـ 43,2%، وهذا يدل على أن العمال ذوي التكوين الجيد والخبرة في العمل نجدهم دائما على دراية وعلم بكل أقسام وهياكل المؤسسة ونشاطاتها وهذا راجع إلى أن العمال من هؤلاء نجدهم قد تقلدوا مناصب عملهم في كل أقسام المؤسسة فقد نجدهم أصحاب خبرة عالية وكفاءة ، مما يجعل المؤسسة تحتفظ بهم سواء كانت هذه الكفاءات فردية أو متوقعة تنتظرها من طرف العمال، وهو ما يجبر على المؤسسة عندما تحدد احتياجاتها أن تنظر إلى العمال اللذين على علم ودراية بكل أقسام المؤسسة وهياكلها ونشاطاتها، وحتى تحدد كمية الكفاءة المطلوبة من العمال.

2-2- عرض بيانات الفرضية الثانية:

الجدول (11) يبين العلاقة بين اهداف البرنامج التكويني المناسبة لطبيعة العمل والجهود المبذولة من طرف العمال بغية التحسين من اداءهم

المجموع	هل يبذل العمال كافة جهودهم بغية التحسين من اداءهم الوظيفي		هل اهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه مناسب لطبيعة عملك	
	لا	نعم	ت	نعم
58	16	42	ت	نعم
78,4%	21,6%	56,8%	%	
16	5	11	ت	لا
21,6%	6,8%	14,9%	%	
74	21	53	ت	المجموع
100,0%	28,4%	71,6%	%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 5 والمتعلق بـ "هل أهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه مناسب لطبيعة العمل" حسب متغير ما يبذل العمال من جهود بغية تحسين من أدائهم الوظيفي، حيث بينت استجابات أفراد العينة المؤيدين والراضون بالإجابة بنعم قدر عددهم 58 عاملا وبنسبة قدرت بـ 78.40%

في حين بلغ عدد العمال الغير راضين والغير المؤيدين باستجابة لا بـ 16 عاملا وبنسبة قدرت بـ 21.60%، وهذا ما يعني ان قبل ولوج العامل إلى المنصب الذي يشتغل به في المؤسسة فان المؤسسة تفرض عليه دورات تكوينية بمختلف البرامج حتى يتلاءم العامل مع العمل المطلوب منه وهذا بحسب الدورات التي شارك فيها العامل، مما جعل العمال يبذلون كل جهودهم بغية التحسين من ادائهم الوظيفي، والتأقلم مع الحياة العملية دون عائق يعرقل العامل فان المؤسسة تولي اهتمام كبير إلى مكانة الدورات التكوينية التي تتكفل بها المؤسسة من اجل معرفة كل منصب إلى العامل مما جعل العاملين يمتلكون الدافعية نحو انجاز الاعمال و يتنافسون على هذه الدورات من اجل تحسين مستواهم وادائهم الوظيفي، وكل هذه المتطلبات تراعيها المؤسسة سواء لصالحها او لصالح العمال، والتي من بينها انها تركز على

برامج التكوين التي تعتبر ذات اهمية كبيرة للمؤسسة وللعامل منها تطوير المعارف وتنمية قدرات العامل من اجل الترقية وخلق لهم جو مناسب في بيئة العمل.

الجدول (12) يبين العلاقة بين تنوع طرق واساليب البرامج التكوينية بالمؤسسة و انجاز المهام الصعبة رغبة من العمال في تطوير اداءهم

المجموع	هل تفضل انجاز المهام الصعبة رغبة منك في تطوير ادائك		هل تتنوع طرق واساليب البرامج التكوينية بالمؤسسة	
	لا	نعم	ت	نعم
44	1	43	ت	نعم
59,5%	1,4%	58,1%	%	
30	4	26	ت	لا
40,5%	5,4%	35,1%	%	
74	5	69	ت	المجموع
100,0%	6,8%	93,2%	%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 5 والمتعلق بـ "هل تتنوع طرق واساليب البرامج التكوينية بالمؤسسة حسب متغير هل تفضل انجاز المهام الصعبة رغبة منك في تطوير أدائك الوظيفي، ولقد تبين من استجابات افراد الدراسة ان عدد الذين اجابوا بنعم بلغ عددهم 44 عاملا وبنسبة قدرت بـ 59.5% ، في حين عدد الذين اجابوا بلا 30 عاملا وبنسبة تقدر 40.50% ، وهذا يعني ان المؤسسة لديها طرق وأساليب متنوعة من البرامج التكوينية التي من خلالها تساعد العمال في كيفية تجاوز الاعمال الصعبة ، فحين يشارك العامل في الدورات التكوينية و كل دورة في مجال العمل المطلوب يسهل للعامل كيفية التغلب والتخلص من العوائق وانجاز الاعمال برغبته وحبا منه لانه خضع الى التكوين في البرنامج الذي نجده على دراية واسعة بكيفية حل الصعاب والتغلب عليها ، كما ان المؤسسة التي تعتمد على البرامج التكوينية تتجح في سيرها من حيث اهداف المؤسسة او العامل ،والعامل الذي يهتم بتقديم الاعمال رغبة منه بأحسن صورة وعلى اتم الوجه نجده على الاقل

مشارك في الدورات التكوينية ، وعليه فالمؤسسة التي تتبع سياسة البرامج التكوينية تتجح في رفع دافعية العامل والعمال دون ان تتلقى الصعاب وحتى بعض المشاكل.

الجدول (13) يبين العلاقة بين مدة البرامج التكوينية و اهتمام العمال بتقديم الاعمال المطلوبة منهم على اكمل وجه

المجموع	هل تهتم بتقديم الاعمال المطلوبة منك بأحسن صورة وعلى اتم وجه		هل كانت مدة البرامج التكوينية كافية للمتكونين	
	لا	نعم	ت	نعم
44	1	43	ت	نعم
59,5%	1,4%	58,1%	%	
30	4	26	ت	لا
40,5%	5,4%	35,1%	%	
74	5	69	ت	المجموع
100,0%	6,8%	93,2%	%	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 8 والمتعلق بـ "هل كانت مدة البرامج التكوينية كافية للمتكونين" حسب متغير هل تهتم بتقديم الاعمال المطلوبة منك بأحسن صورة وعلى اتم وجه، ولقد تبين من استجابات افراد الذين اجابوا بنعم بلغ عددهم 44 عاملا وبنسبة تقدر 59.50 %، في حين بلغ عدد اللذين أجابوا بلا 30 عاملا وبنسبة تقدر 40.50 %، وهذا راجع إلى أن كلما كانت مدة البرنامج التكويني طويلة وكافية وشاملة لكل متطلبات المهنة المطلوبة كلما كان تقديم الأعمال المطلوبة من العامل بأحسن وجه وصورة، اي ان كل ما كانت طريقة برنامج التكويني مدققة ومعقدة كلما كان العمل بدقة وعلى احسن صورة، فالعامل في بداية مشواره لا بد ان يمر على البرنامج التكويني حتى يتسنى له معرفة مجريات سير العمل في المؤسسة وهذا من اجل ان لا يقع في الاخطاء ، وهذا السبب الذي لا بد ان تعتمد عليه كل مؤسسة وهو عملية تكثيف البرامج التكوينية للخروج بمتطلبات ونتائج جيدة والتي من بينها الزيادة في رغبة و دافعية العمال على العمل والالتقان.

الجدول (14) يبين العلاقة بين تغطية البرامج التكوينية جميع احتياجات العامل و الوظيفة و انجاز العمال للأعمال مهما كلف الامر

المجموع	هل تسعى لإنجاز اعمالك مهما كلفك الامر		هل تغطي البرامج التكوينية جميع احتياجات العامل والوظيفة	
	لا	نعم	ت	نعم
34	3	3	ت	نعم
45,9%	4,1%	41,9%	%	
40	8	32	ت	لا
54,1%	10,8%	43,2%	%	
74	11	63	ت	المجموع
100,0%	14,9%	85,1%	%	

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان استجابات افراد العينة محل الدراسة على السؤال رقم 10 والمتعلق هل تغطي البرامج التكوينية جميع احتياجات العامل والوظيفة حسب متغير هل تسعى لإنجاز اعمالك مهما كلفك الامر، والملاحظ لاستجابات افراد العينة الذين اجابوا بنعم قدر عددهم ب 34 عاملا وبنسبة قدرت 45.90 %، في حين بلغ عدد العمال الذين اجابوا بلا قدر عددهم ب 40 عاملا وبنسبة قدرت ب 54.90 %، وهذا يعني ان استجابة افراد العينة العمال غير راضون وغير موافقين على سياسة البرامج في تغطية كافة احتياجات العامل والوظيفة وهذا ما يؤدي إلى عدم الانجاز الاعمال مهما كلف العامل الأمر، فبالرغم من وجود البرامج لا كلها كلها مختصة بتكوين العامل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، وانها لا تهتم باحتياجات العامل والوظيفة قدر المستطاع وبهذا البرامج التكوينية كلها مختصة بتكوين العامل من ناحية شغل المنصب وليس باحتياجاته ووظيفته والتي قد تجعل العامل يسعى لانجاز العمل مرغما ولكن هذا الامر قد ينقص من تحفيزه ودافعيته الذي اوجب ان تشمل البرامج التكوينية كل متطلبات المؤسسة بما فيها العامل في احتياجاته كشخص والوظيفة .

3-2- تحليل الفرضية الثالثة:

الجدول (15) يبين العلاقة بين استخدام أسلوب مقارنة أداء العمال قبل وبعد التكوين وسعي المؤسسة نحو تنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها

المجموع	هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها		هل يستخدم أسلوب مقارنة أداء العمال قبل وبعد التكوين		
	لا	نعم	ت	%	
25	7	18	ت	%	نعم
33,8%	9,5%	24,3%			
49	31	18	ت	%	لا
66,2%	41,9%	24,3%			
74	38	36	ت	%	المجموع
100,0%	51,4%	48,6%			

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان استجابات افراد العينة محل الدراسة على السؤال رقم 11 والمتعلق هل يستخدم أسلوب مقارنة أداء العمال قبل وبعد التكوين حسب متغير هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها ، والملاحظ لاستجابات أفراد العينة الذين أجابوا بنعم قدر عددهم ب 25 عاملا وبنسبة قدرت 33.80 %، في حين بلغ عدد العمال الذين أجابوا بلا 49 عاملا وبنسبة تقدر ب 66.20%

مما يوحي إلى أن العمال غير راضون على ان المؤسسة بانها تستخدم أسلوب مقارنة أداء العمال قبل وبعد التكوين وان المؤسسة لا تسعى إلى تطوير وتنمية قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها الا بعد ان تهتم المؤسسة بمشاكلهم هنا تستطيع ان تقارن بين ادائهم سواء كان هذا قبل التكوين او بعده.

الجدول (16) يبين العلاقة بين تقييم نتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على أداء العمال و امتلاك العمال القدرة على الابتكار في العمل و هذا ما يضمن الرفع من مستوى اداءهم

المجموع	هل يمتلك العمال القدرة على الابتكار في العمل وهذا ما يضمن الرفع من مستوى اداءهم		هل يتم تقييم نتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على أداء العمال	
	لا	نعم	ت	نعم
27	4	23	ت	نعم
36,5%	5,4%	31,1%	%	
47	20	27	ت	لا
63,5%	27,0%	36,5%	%	
74	24	50	ت	المجموع
100,0%	32,4%	67,6%	%	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن استجابات أفراد العينة محل الدراسة على السؤال رقم 12 والمتعلق هل يتم تقييم نتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على أداء المؤسسة حسب متغير هل يمتلك العمال القدرة على الابتكار في العمل وهذا ما يضمن الرفع من مستوى ادائهم. كما بينت استجابات افراد العينة ان اللذين أجابوا بنعم قدر عددهم 27 عاملا وبنسبة قدرت ب 36.50 % و اللذين اجابوا بلا قدر عددهم ب 47 عاملا وبنسبة تقدر ب 63.50% أي أن العمال لا يؤيدون ان تقييم نتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على أداء العمال وعلى عدم امتلاك العمال القدرة على الابتكار في العمل وهذا ما يضمن الرفع من مستوى ادائهم، على النقيض من ذلك ان العمال اذا احسنوا عملية الابداع والابتكار فانهم حتما يضمنوا من الرفع من مستوى ادائهم وهذا نتيجة التحفيز الذي يتلقوه من طرف المؤسسة كما ان المؤسسة لا تستطيع تقييم نتائج برامج التكوين الا من خلال معرفة اداء العامل وهذا بقياس وملاحظة العمال في أمكنة عملهم مما يساهم في تقييم افضل للأداء وللعملية التكوينية وحتما بالفعل سيؤدي إلى الابداع والتطوير لدى العامل.

الجدول (17) يبين العلاقة بين تطابق اهداف العملية التكوينية مع اهداف المؤسسة و مساهمة العمال في تقديم الاقتراحات الجديدة والمبتكرة حتى وان كانت مخالفة لآراء مديرهم

المجموع	هل يساهم العمال في تقديم الاقتراحات الجديدة و المبتكرة حتى وان كانت مخالفة لآراء مديرهم		هل تتطابق اهداف العملية التكوينية مع الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة		
	لا	نعم	ت	%	
51	29	22	ت	%	نعم
68,9%	39,2%	29,7%			
23	13	10	ت	%	لا
31,1%	17,6%	13,5%			
74	42	32	ت	%	المجموع
100,0%	56,8%	43,2%			

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن استجابات أفراد العينة محل الدراسة على السؤال رقم 13 والمتعلق ب هل تتطابق اهداف العملية التكوينية مع الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة حسب متغير مدى مساهمة العمال في تقديم الاقتراحات الجديدة والمبتكرة حتى وان كانت مخالفة لآراء مديرهم من خلال استجابات أفراد العينة ان اللذين اجابوا بنعم قدر عددهم ب 51 عاملا بنسبة 68.9% اما نسبة الاجابة ب لا فقدت بتكرار 23 عامل بنسبة 31.1% اي ان المؤسسة تسعى الى ما يسعى اليه التكوين من اهداف خاصة فيما يتعلق باشارك العاملين في صنع القرارات التي تعود بالنفع على المؤسسة وعلى الفرد حيث يعتبر تقديم الاقتراحات من طرف العمال والعمل بها من طرف المسؤولين حافز قوي لهم في بذلهم قصارى جهدهم لتقديم الافضل حيث يعمل التكوين على تنمية روح الابتكار والقدرة على المشاركة من خلال تطوير المهارات الفنية والقدرات الذهنية للعمال في مجال عملهم وهذا ما تسعى اليه المؤسسة المبحوثة

الجدول (18) يبين العلاقة بين دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية و اهتمام المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية والافكار الابداعية

المجموع	هل تهتم المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية و الافكار الابداعية		ت	هل يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية
	لا	نعم		
30	9	21	ت	نعم
40,5%	12,2%	28,4%	%	
44	30	14	ت	لا
59,5%	40,5%	18,9%	%	
74	39	35	ت	المجموع
100,0%	52,7%	47,3%	%	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن استجابات أفراد العينة محل الدراسة على السؤال المتعلق ب هل يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التكوينية حسب متغير هل تهتم المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية و الافكار الابداعية للعمال كما بينت استجابات افراد العينة ان اللذين أجابوا بنعم قدر عددهم ب30 عاملا وبنسبة قدرت ب40.5% و اللذين اجابوا ب لا قدر عددهم ب44 عاملا وبنسبة تقدر ب59.5% أي ان المؤسسة لا تدرس فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية وهذا واضح وجلي في عدم اهتمامها بتشجيع المبادرات الفردية والافكار الابداعية حيث اثر نقص تقييم فاعلية التكوين على ابداعات العمال بسبب قلة الاهتمام والتشجيع للافكار والمبادرات حيث يحس العمال بوجود طمس لأفكاره وابداعاته بسبب قلة متابعة وتيرة تطور ادائه بعد خضوعه للتكوين و هذا يعتبر مؤشر سلبي في المؤسسة من ناحية تحفيز العمال من خلال ترقية المبدعين و الاهتمام بهم وهذا ما كشته اجابات المبحوثين على السؤالين (14 و 29=)

الجدول (19) يبين العلاقة بين تقييم العمال اثناء العمل للوقوف على مدى اتقانهم و اكتسابهم للمهارات والمعلومات التكوينية و توفير المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة

المجموع	هل توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة		هل يتم تقييم العمال اثناء العمل للوقوف على مدى اتقانهم و اكتسابهم للمهارات والمعلومات التكوينية	
	لا	نعم		
36	10	26	ت	نعم
48,6%	13,5%	35,1%	%	
38	31	7	ت	لا
51,4%	41,9%	9,5%	%	
74	41	33	ت	المجموع
100,0%	55,4%	44,6%	%	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن استجابات أفراد العينة محل الدراسة على السؤال المتعلق ب هل يتم تقييم العمال اثناء العمل للوقوف على مدى اتقانهم و اكتسابهم للمهارات والمعلومات التكوينية حسب متغير هل توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة كما بينت استجابات افراد العينة ان اللذين أجابوا بنعم قدر عددهم ب 36 عاملا وبنسبة قدرت ب 48.6 % و اللذين اجابوا ب لا قدر عددهم ب 38 عاملا وبنسبة تقدر ب 51.4 % أي ان انه لا يتم تقييم العمال اثناء العمل لمعرفة مدى اتقانهم للعمل و اكتسابهم للمهارات وهذا دليل على عدم توفير المؤسسة لمناخ عمل مناسب لتطبيق الافكار الجديدة حيث يعجز العامل على المبادرة بفكرته لانه غير متابع ولا يجد من يتبنى تلك الفكرة ويساعده على تجسيدها وهذا ما كشفت عنه اجوبة المبحوثين حيث ابدو استيائهم من عدم وجود مناخ محفز لإبداعاتهم

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1-1- نتائج الفرضية الأولى

والتي مفادها: توجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءة لدى العمال

من خلال القراءة الاحصائية كشفت النتائج ان نسبة 54.1 ان هناك تقويم للمعلومات المتصلة بالوظائف بشكل دوري من طرف المؤسسة وانهم يمتلكون المعرفة الكافية في مجال اختصاصاتهم الوظيفية وأظهرت نسبة 68.9 % ان المؤسسة تهتم بمعرفة متطلبات جميع الوظائف وهذا بدوره ادى الى تناسب في ميولات واتجاهات العمال مع ثقافة المؤسسة وبينت نسبة 56.8 % ان العمال على علم بكل اقسام وهياكل ونشاطات المؤسسة هذا من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتسيير مخزون كفاءاتها الفردية الخالية والمتوقعة

كما اكدت النتائج انه توجد علاقة بين تحديد الحاجات التكوينية وتنمية الكفاءة من خلال الجدول رقم خمسة

ومن خلال القراءة التحليلية للجدول اتضح لنا أن اغلب استجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم وهذا ما دلت عليه النتائج المتوصل إليها حيث ان عملية تكوين الموارد البشرية تقوم على تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال معرفة احتياجات الفرد والوظيفة والمنظمة التي بدورها تساهم بشكل كبير في ان يكون العامل ذو مقدرة عالية على انجاز المهام و ذو معرفة ودراية كاملة لجميع الاختصاصات الوظيفية وهذا ما أكدته اجوبة المبحوثين على السؤال رقم 16

فكلما اهتمت المؤسسة بحاجاته كفرد وباحتياج وظيفته التي ينتمي اليها كلما كان ذلك له حافز قوي في زيادة قدراته وتطوير مهاراته لتقديم الافضل وهذا يضمن للمؤسسة الحفاظ على كفاءتها البشرية وهذا ما دلت عليه دراسة جغري بلال (2009) والتي توصلت الى ان أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول الى الفعالية المطلوبة ولكن لتحسين اداء العامل وارتقائه الى الكفاءة المطلوبة.

وهذا ما يتفق مع نظرية فكتور فروم في تفسيره لتوقع العامل لمدى مكافئته على تادية مهامه وهذا ما يفسر دور الحوافز في الحصول على الاداء المتميز للعاملين حيث ان معرفة الحاجات التي يرغب الافراد في اشباعها هي من تؤهلهم نحو اداء متميز ومنتقن وما يؤهلهم الى الكفاءة المطلوبة

وقد تتطلب عملية التكوين للمورد البشري تحديد الاحتياجات من اجل معرفة متطلبات المؤسسة و مدى تقويمها للمعلومات المتصلة بالوظائف و الأفراد كما بينته دراسة جعفري بلال ان الاحتياجات التكوينية تستخدم للدلالة على عدد الافراد الذين يحتاجون الى التكوين وايضا على وجود مشكلات في التنظيم يراد حلها عن طريق التكوين، لذي وجب تحديدها من خلال تحليل المنظمة وتحليل الافراد.

من خلال نتائج الفرضية اتضح لنا ان هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة محل البحث

وبالتالي يمكن القول ان الفرضية التي تم اختيارها تحققت

1-2- نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها : توجد علاقة بين برامج التكوين المصممة واحداث التغيير على مستوى الدافعية

من خلال القراءة الاحصائية كشفت النتائج ان نسبة 78.40 % بان اهداف البرنامج التكويني المشارك فيه مناسب لطبيعة العمل وهذا ما يجعل العمال يبذلون قصار جهدهم بغية التحسين من ادائهم الوظيفي من خلال استفادتهم من البرامج التكوينية التي شاركوا فيها كما اكدت النتائج انه يوجد علاقة بين تنوع اساليب وطرق البرامج التكوينية بالمؤسسة و انجاز المهام الصعبة رغبة من العمال في تطوير ادائهم الوظيفي وهذا راجع لاكتسابهم الخبرات المتنوعة من خلال تنوع اساليب البرامج وهذا بنسبة 59.5% وانه توجد علاقة بين مدة البرامج التكوينية المبرمجة واكتفاء المتكويين بها بمدى اهتمام العامل بتقديم الاعمال المطلوبة منه بأحسن صورة وهذا يدل على مدى استفادة العمال من البرامج التكوينية ومدى توازن فترة التكوين واحتياج الفرد لاكتساب المعارف والخبرات وهذا بدوره يضمن التغيير في دافعية المتكويين اتجاه انجاز المهام الموكلة له والتزامه بها

ومن خلال القراءة التحليلية للجداول اتضح لنا أن اغلب استجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم ب نعم حيث توصلت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة بين برامج التكوين المصممة واحداث التغيير على مستوى الدافعية لدى العمال وهذا ما تثبته اجوبة المبحوثين كما تتطلب عملية التكوين بعد تحديد الاحتياجات كعملية اولية للشروع في تطبيق نظام التكوين تصميم البرامج التكوينية وفق احتياجات المؤسسة والوظيفة والفرد من اجل سد النقص والفجوات التي تكون عائقا في استمرارية العمل، ومدى مناسبة البرامج التكوينية واستجابتها لاحتياجات التكوينية الحقيقية ومدى تغطية هذه البرامج لجميع احتياجات العامل والوظيفة من خلال تنوع طرق واساليب البرامج التكوينية وهذا بدوره ما يساهم في خلق الدافعية لدى العمال وما يضمن التحسين المستمر و التطوير الدائم في مهاراتهم وما يخلق ايضا لإنجاز الامثل للواجبات والمهام وهذا ما جاءت به نظرية الانجاز حيث فسر ماكلياند ان الحاجة القوية للإنجاز التي يظهرها الافراد منبعها الدافعية القوية للعمل التي تتوفر فيهم وذلك رغبة في تحقيق النجاح و التطور وتحسين المهارات فهم يتميزون فهم رغبة في التحدي كونهم يرغبون في تحديد اهداف معتدلة لأنفسهم وفيها نوع من التحدي كما تكون لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المنوطة بهم و العمل ومواجهة الصعوبات التي تعترض طريقهم وهذا ما اكدته اجوبة المبحوثين على السؤال(22) والسؤال (23)

وهذا ما يتفق مع تفسير نظرية العاملين للعوامل الدافعة حيث فسر هيرزبرج ان العوامل الدافعة تكون من العمل نفسه وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الافراد ما يؤدي الى مستوى عال من الاداء و بدوره ما يؤدي الى الابداع في العمل وما يضمن الاتقان والدقة ومن هذه العوامل حسب هيرزبرج الاعتراف بإنجازات واعمال الافراد من خلال تقييمهم و متابعة تطور ادائهم وخلق فرص التقدم والنمو من خلال التكوين والتدريب فهذا سيمنح الفرد العامل الدافعية نحو انجاز المهام بأداء عال

ومن خلال هاته النتائج اتضح لنا ان هناك برامج تكوينية مصممة ومفعلة ولها علاقة مباشرة في احداث التغيير على مستوى دافعية الافراد و هذا راجع الى جودة البرامج المسطرة ومدتها الكافية ومحتواها القيم سواء العملي او العلمي و على التسيير الحسن للعملية التكوينية بالمؤسسة والاستيعاب الجيد للمتكورين لكل ما ينتقونه مدة التكوين

وبالتالي يمكن القول ان الفرضية تحققت

1-3- نتائج الفرضية الثالثة :

والتي مفادها : لا توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية و ابداع العاملين

كشفت نسبة 54.90 % من افراد العينة ان برامج التكوين لا تغطي جميع احتياجات العامل والوظيفة وهذا ما ادى الى عدم انجاز المهام الطارئة من طرف العمال فهم يحسون بعدم الانصاف ونقص الاهتمام من طرف مؤسستهم مما يجعلهم غير قادرين على الابداع في عملهم وبينت نسبة 66.20% انه لا يتم مقارنة اداء العمال قبل وبعد التكوين ان المؤسسة لا تسعى لتطوير وتنمية قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها وهذا ما يقف عائق امام ابداع ومهارة العمال في التعامل مع مختلف الحوادث في العمل وقد بينت نسبة انه لا يوجد تقييم لنتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على اداء العمال وهذا ما يقتل روح الابتكار لدى العاملين

ومن خلال النتائج المتوصل اليها اتضح لنا أن اغلب استجابات أفراد العينة كانت إجاباتهم ب لا وهذا ما دلت عليه النتائج المتوصل إليها حيث ان عملية التكوين تتطلب تقييم العملية التكوينية من خلال معرفة نتائج برامج التكوين وانعكاساتها على اداء العمال و مدى تطابق اهداف العملية التكوينية مع اهداف التي تسعى إليها المؤسسة و مقارنة اداء العمال قبل وبعد التكوين لمعرفة مدى نجاح العملية التكوينية بدءا من تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج التي تساهم في سد تلك الاحتياجات انتهاء بتقييم أداء العمال والوقوف على مدى إتقانهم للعمل واكتسابهم للمهارات والمعلومات التكوينية، الا ان ورغم توفر البرامج التكوينية التي تصمم وفق الاحتياجات التكوينية ورغم وجود تنوع في هاته البرامج ورغم كفاءة المؤسسة محل البحث الا انه هناك نقص في تقييم العملية التكوينية وهذا ما اكدته اجوبة المبحوثين على السؤال رقم 12 وكما جاءت به دراسة بوقطف محمود التي توصلت الى أن التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات ومهارات الموظف وتوصلت الى أن هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين وانه يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف. لكن ما اثبتته نتائج الدراسة بين عكس ذلك فقد صرح المبحوثين انه لا يوجد تغطية كاملة لجميع احتياجات الفرد وهذا ما ياثّر سلبا عليهم وعلى ادائهم للعمل وهذا ما جعل ولائهم للوظيفة يقل مقارنة بما يمتلكون من قدرات و ابداعات تمكنهم من الإضافة للمؤسسة ما يخدمها وهذا ما اكدته اجوبة المبحوثين على السؤال (14 و 29).

ويساهم في رقيها كما ان المؤسسة لا تسعى لتطوير قدرات ومهارات العمال في تشخيص مشاكل العمل و اسهامهم في اتخاذ القرارات الهامة التي قد تكون نقطة تحول ايجابية في العمل ايضا لا يوجد تقييم

لنتائج التكوين بشكل دائم وهذا ما يقتل روح الابتكار لدى العمال وهذا ما اكدته اجوبة المبحوثين على السؤال (28) وهذا ما اظهرته دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان (2008) حيث بينت الدراسة ان عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من امكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الادارة محل البحث من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية وهذا ما اكدته دراسة جغري بلال(2009) ان الالتزام بمبدأ التقييم والمتابعة المستمرين لعمليات التكوين لدراسة المعوقات و ابتكار الحلول امر ضروري لابد منه لمعرفة الخطوات التي نفذت ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل

فالاهتمام بهذا الجانب يعتبر حافز قوي بالنسبة للعمال من اجل تقديم الافضل والعمل بكل شغف والتفنى في انجاز المهام وهذا بدوره يحقق الابداع ويخلق الابتكار وهذا ما لم نجده في المؤسسة محل البحث رغم التطور في التسيير و كفاءة جهازها التنظيمي ومسئوليتها الا ان نقص تقييم مخرجات العملية التكوينية يؤثر بالسلب على اداء وابداع العاملين وهذا ما يؤثر على المدى الطويل على ولائهم للوظيفة والمؤسسة و يقتل رضاهم على العمل

وبالتالي يمكن القول ان الفرضية لم تتحقق

2- النتائج العامة للدراسة

- تبين نتائج هذه الدراسة ان هناك علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية و تنمية الكفاءة في المؤسسة ميدان الدراسة .
- تبين نتائج هاته الدراسة انه يوجد تنوع في البرامج التكوينية المصممة و المفعلة.
- تبين هاته الدراسة ان هناك تنوع في الخبرات و المعارف لدى عمال المؤسسة محل البحث .
- تبين الدراسة ان هناك كفاءات وطاقات بشرية شبانية مؤهلة .
- تبين الدراسة ان عمال مديرية السونلغاز لديهم دافعية قوية لممارسة اعمالهم بكل شغف .
- تبين نتائج الدراسة انه يوجد علاقة بين برامج التكوين و احداث التغيير على مستوى دافعية العمال بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز .
- لا توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية و ابداعات العاملين بالمؤسسة وهذا ما اكدته اجوبة المبحوثين حيث ابدو انطباعاتهم السلبية فيما يخص نقص الاهتمام بمتابعة تطور اداء العمال بعد العملية التكوينية و الذي اثر بدوره على قتل روح الابداع لديهم وهذا ما يقلل من نسب الترقية.
- تبين الدراسة انه هناك نقص في الاهتمام بأفكار العمال و حتى نقص في الاهتمام باحتياجاتهم كأفراد ينتمون لهاته المؤسسة .
- يوجد علاقة بين تكوين الموارد البشرية ومدخلاته و تحسين الاداء الوظيفي لدى عمال مديرية التوزيع

خاتمة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الاداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز السونلغاز -بالمسيلة - يمكننا القول ان عملية التكوين اليوم اصبحت مهمة وضرورية للنهوض بالطاقات البشرية فهي استثمار ضخم على المدى البعيد ولا يمكن الاستغناء عنها اذ يعتبر هذا العنصر عنصرا فعالا ومرن مع جميع المتغيرات والتاثيرات التي يواجهها فكل الدراسات وكل النظريات التي قمت بدراستها اثبتت مدى فعالية هذا العنصر وتوجب على كل المؤسسات اليوم ان تهتم بهذا العنصر وان تعطيه القيمة الكبرى وان تجعله اولى العوامل تاثيرا على النجاح وايضا في اطار مواكبة تجديد وعصرنة الادارات و الوسائل وحتى الخدماتية لابد عليها من اعادة تكوين عمالها بهدف تأقلمهم مع التطورات الراهنة ويدخل ذلك في تحديد حاجاتهم وحاجات المنظمة و الوظيفة المنتمين اليها ايضا من خلال تصميم البرامج التي تتوافق والحاجات المراد سدها وايضا من خلال تصميم البرامج التي تتوافق والحاجات المراد سدها و ايضا تتوافق ومهاراتهم وقدراتهم و اتجاهاتهم وكل هذا له علاقة بتحسين اداء العمال من خلال دور كل هاته المدخلات الخاصة بعملية التكوين في تنمية الكفاءات وتطوير المهارات وخلق الدافعية نحو انجاز المهام و العمل بكل دقة رغبة من العمال في لتمام العمل بكل اتقان وهذا ما يخلق الالتزام لديهم وما ينكي ولائهم

وعليه فالمؤسسة التي تهتم بتكوين مواردها البشرية قد يمكنها من معرفة مدى تحسن وتطور اداء عملها وهذا من خلال تقييم العملية التكوينية ومدى علاقتها بمستوى أداء العمال و ابداعهم ومدى استفادة المتكويين من التكوين

ومدى نجاح العملية التكوينية او فشلها ومعرفة اسبابها للعمل على معالجتها كل هذا في اطار انجاح عملية التكوين كعملية ضرورية و مهمة في الحصول على افضل الكفاءات البشرية وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع:

-تعتبر عملية التكوين بمديرية السونلغاز بالمسيلة عملية ضرورية ودائمة تدخل في اطار تحسين وتطوير الاداء الخدماتي والتقني وما يخدم متطلبات الوظائف

-يتم تصميم البرامج التكوينية من خلال معرفة وتحديد احتياجات المؤسسة و الوظيفة بالإضافة الى احتياج الفرد العامل وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة

-تتمتع مديرية السونلغاز بتغطية كاملة لجميع الوظائف الخاصة بها وهذا راجع لتنوع النشاطات والمهام الموجودة وهذا ما لمسناه من خلال سيرورة العمل بها ومدى السير الحسن للعمل

-يعتبر مفهوم الاداء الوظيفي مفهوم معروف لدى مسؤولي وعمال المديرية لما له الاثر البالغ على طبيعة رغم صعوبته التقنية

تتنوع البرامج التكوينية بالسونغاز وترتقي لمستوى عال جدا من خلال تبنيها للبرامج العالمية و الدولية في تكوين مواردها البشرية من بينها

تكوين انجاز المشاريع التي تختص في الربط بين الطاقتين

التكوين في نمط الزبون /زبون ضغط او توترعالي توتر ضغط متوسط توتر ضغط منخفض

تكوين مراقبة انجاز المشاريع

صيانة الشبكة

التحكم في توزيع الطاقتين

كيفية الحفاظ على ضياع الطاقة وتحصيل الديون

تكوين دراسة الصفقات

تكوين في المحاسبة

آفاق الدراسة

في الاخير تجدر الاشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية وتحضيرية لبحوث اخرى تكمله تبحث في كل ما من شأنه ان يساهم في تفعيل نظام التكوين كعملية ضرورية بعد اختيار وتعيين و تنصيب العمال وحتى مع تطوير مهارات العمال شاغلي الوظائف في اطار مواكبة التغيير و تجعله نقطة قوة تؤهل المؤسسات لمواجهة التحديات

ويمكن لهذا البحث المتواضع ان يكون نقطة بداية لدراسات اخرى تبحث في هذا المجال منها

-علاقة التكوين بتسيير الكفاءات البشرية نحو الجودة الشاملة .

-دور التكوين المتواصل في تقلد المناصب القيادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ-الكتب :

1. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996.
2. بشير صالح الرشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، الكويت، سنة 2000.
3. بلال خلف السكارنة: التدريب الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
4. توفيق عبد الرحمان: العملية التدريبية، ط2، مركز الخبرات المهنية للأداة، القاهرة، مصر، 2002.
5. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2005.
6. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. درة عبد الباري وآخرون: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، وائل للنشر، 2008.
8. راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
9. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل لنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
10. صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 203 .
12. عادل حسن: إدارة الأفراد في الصناعة، دار الطباعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1971.
13. عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
14. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15. عمار بوحوش، محمد دنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق اعدادا البحوث، المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر.
16. عمر سرار: الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ن 2003.
17. غربي علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007.
18. كامل محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط 1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
19. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
21. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1990.
22. محمد عبد الفتاح باغي: التدريب بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
23. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان، 2005 .
24. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.
25. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار الشروق، الأردن، 2005.
26. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
27. نور الدين شنوني: أنظمة وآلية التسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، مطبعة المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر .
28. الهيتي خالد عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

29. وجدي حامد السكارنة: التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

ب-المذكرات:

30. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة في مشاركة الموظفين في وضع القرار وعلاقته بمستوى الأداء، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.

31. أحمد يحي ربيع: دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.

32. بلقايد ابراهيم: أهمية التكوين ودوره في تحسين الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المركب gpliz، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر، 2006.

33. الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسعية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة بالسعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2007.

ج-المجلات:

34. كمال منصورى ، سماح صولح: تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07 ، جوان 2010 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالمسيلة

نرجوا من حضرتكم التعاون معنا بالاهتمام بالإجابة على الاسئلة المرفقة والتي نفيدنا في معرفة علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء الوظيفي، مع التأكيد بأن جميع الإجابات ستكون سرية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وأتقدم لكم بالشكر والتقدير مقدما على تعاونكم الذي سيثري بحثنا هذا

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبة :

ياسمينة كتفي

إناس بورويس

2018-2017

المحور الأول : بيانات متعلقة بالخلفية الإجتماعية والإقتصادية للمبحوثين.

1-الجنس:ذكر أنثى

2- السن:

3- المؤهل العلمي:

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 الى 10سنوات

- أكثر من 10 سنوات

5 - الدرجة الوظيفية:

- عمال تنفيذيون

- عمال مهارة

- إطارات

6-عدد الدورات التكوينية:

- دورة واحدة

- دورتين

- ثلاث دورات

الرقم	العبارات	نعم	لا
المحور الثاني بيانات حول تكوين الموارد البشرية			
1	هل تقوم المؤسسة بتقويم المعلومات المتصلة بالوظائف بشكل دوري		
2	هل تهتم المؤسسة بمعرفة متطلبات جميع الوظائف		
3	هل تساهم معرفة الاحتياجات التكوينية وتغطيتها في الرفع من جاهزية العمال نحو اداء العمل		
4	هل يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة		
5	هل العمال على علم بكل اقسام و هياكل و نشاطات المؤسسة		
6	هل اهداف البرنامج التكويني الذي شاركت فيه مناسب لى لطبيعة عملك		
7	هل تتنوع طرق واساليب البرامج التكوينية بالمؤسسة		
8	هل كانت مدة البرامج التكوينية كافية للمتكونين		
9	هل تستجيب البرامج التكوينية للاحتياجات التكوينية الحقيقية للمؤسسة		
10	هل تغطي البرامج التكوينية جميع احتياجات العامل و الوظيفة		
11	هل يستخدم اسلوب مقارنة اداء العمل قبل وبعد التكوين		
12	هل يتم تقييم نتائج برامج التكوين من خلال انعكاسها على اداء العمال		
13	هل تتطابق اهداف عملية العملية التكوينية مع الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة		
14	هل يتم دراسة وتقويم فاعلية الدورات التكوينية بصورة دورية		
15	هل يتم تقييم العمال اثناء ادائهم للعمل للوقوف على مدى اتقانهم واكتسابهم للمهارات و المعلومات التكوينية		
المحور الثالث بيانات حول الاداء الوظيفي			
16	هل يمتلك العمال المعارف الكافية في مجال اختصاصاتهم الوظيفية		
17	هل لدى العمال مهارة السيطرة على مختلف الحوادث المفاجئة اثناء العمل		
18	هل تتناسب اتجاهات وميولات العمال مع ثقافة المؤسسة		

		هل يمتلك العمال روح العمل الجماعي في اطار التعاون بهدف تحقيق اهداف المؤسسة	19
		هل تهتم المؤسسة بتسيير محزون كفاءاتها الفردية الحالية والمتوقعة	20
		هل يبذل العمال كافة جهودهم بغية التحسين من ادائهم الوظيفي	21
		هل تفضل انجاز المهام الصعبة رغبة منك في تطوير اداءك الوظيفي	22
		هل تهتم بتقديم الاعمال المطلوبة منك بأحسن صورة وعلى اتم وجه	23
		هل لديك الرغبة الدائمة في التطلع على التطورات العلمية في مجال عمالك	24
		هل تسعى لإنجاز اعمالك مهما كلفك الامر	25
		هل تسعى المؤسسة لتنمية وتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها	26
		هل يمتلك العمال القدرة على الابتكار في العمل وهذا ما يضمن الرفع من مستوى ادائهم	27
		هل يساهم العمال في تقديم الاقتراحات الجديدة والمبتكرة حتى وان كانت مخالفة لآراء مديرهم	28
		هل تهتم المؤسسة بتشجيع المبادرات الفردية والافكار الابداعية لدى العمال	29
		هل توفر المؤسسة المناخ المناسب لتطبيق الافكار الجديدة	30

قائمة المحكمين

الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
أستاذة محاضر أ - جامعة المسيلة	- بلوم اسمهان
أستاذ محاضر أ - جامعة المسيلة	- عزوز عبد الناصر
أستاذ محاضر ب - جامعة المسيلة	- بداوي سفيان

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 2018/ 30 /07

الرقم: 2018 /04

التماس مساعدة

الى السيد : مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز
- السونلغاز - بولاية المسيلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل م د LMD بجامعة المسيلة ،
يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم بتقديم يد المساعدة للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أدناه .
وذلك لتمكينه(ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم
موضوع البحث .

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الأزداد	رقم التسجيل	التخصص
01	بورويس ايناس	1993/08/05 ب: المسيلة	1335071929	علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

عنوان البحث: تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي.
الأستاذ المشرف : د / كنفى باسمينة.
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المسبقة

P/Z

نائب رئيس قسم علم الاجتماع
مكلف بالدراس والتدريس في التدرج



الدكتور
جمال بن خالد

مناصري عبد الوهاب



Fréquences

[Jeu_de_données0]

Statistiques

		الجنس	السن	الموهل	الجيرة	الوسيطية	التكوير
N	Valide	74	74	74	74	74	72
	Manquant	0	0	0	0	0	2

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	38	51,4	51,4	51,4
	2,00	36	48,6	48,6	100,0
Total		74	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35	34	45,9	45,9	45,9
	35-45	30	40,5	40,5	86,5
	من 45 أكثر	10	13,5	13,5	100,0
Total		74	100,0	100,0	

الموهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثوري	18	24,3	24,3	24,3
	جانبى	56	75,7	75,7	100,0
Total		74	100,0	100,0	

الجيرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات خمس من أقل	28	37,8	37,8	37,8
	سنوات 10 إلى 5 من	26	35,1	35,1	73,0
	سنوات 10 من أكثر	20	27,0	27,0	100,0
Total		74	100,0	100,0	

Statistiques

		29	30
N	Valide	74	74
	Manquant	0	0

Table de fréquences

1-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نه	45	60,8	60,8	60,8
	ن	29	39,2	39,2	100,0
Total		74	100,0	100,0	

2-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نه	40	54,1	54,1	54,1
	ن	34	45,9	45,9	100,0
Total		74	100,0	100,0	

3-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نه	51	68,9	68,9	68,9
	ن	23	31,1	31,1	100,0
Total		74	100,0	100,0	

4-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نه	41	55,4	55,4	55,4
	ن	33	44,6	44,6	100,0
Total		74	100,0	100,0	

5-

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نه	42	56,8	56,8	56,8
	ن	32	43,2	43,2	100,0
Total		74	100,0	100,0	

```

/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL.

```

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
س 26 * 11	74	100,0%	0	0,0%	74	100,0%

Tableau croisé س 26 * 11

		س 26		Total
		نعم	لا	
س 11	Effectif	18	7	25
	% du total	24,3%	9,5%	33,8%
لا	Effectif	18	31	49
	% du total	24,3%	41,9%	66,2%
Total	Effectif	36	38	74
	% du total	48,6%	51,4%	100,0%

```

CROSSTABS
/TABLES=س 12 BY س 27
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL.

```

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
س 27 * 12	74	100,0%	0	0,0%	74	100,0%

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد التزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي ادناه:

السيد: السناسي بونور بن بيهس الصفة: 'طالب/أستاذ باحث/باحث دائم' حالية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 848 والصادرة بتاريخ: 21 09 2014

والمسجل بكلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف بإنجاز اعمال بحث 'مذكرة تخرج/مذكرة ماستر/مذكرة ماجستير/أطروحة

دكتوراه' عنونها: سكوبين الجواند السريية وعلاقتها بتحويل الاداء

الوظيفي استهدية التي تهدد توزيع الكرمان القاز السونقاز - المسيلة

اصرح بشرقي انني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والتزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه.

التاريخ 16-05-2018

توقيع المعني




السيد: السناسي بونور بن بيهس
التاريخ: 23 ماي 2018

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
بموجب القرار رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016.
سيمون البشير

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وتمثلت عينة الدراسة في عمال السونلغاز بمختلف المستويات الوظيفية التي قوامها 80 عامل وعاملة، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة أداة الاستبيان، الذي صمم من طرف الباحثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءة لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة .
- وجود علاقة بين تصميم البرامج التكوينية وإحداث التغيير على مستوى الدافعية لدى عمال مديرية السونلغاز .
- لا توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية وإبداع العاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

Résumé

Le but de cette étude est de connaître la relation de la formation des ressources humaines en améliorant la performance du travail à la direction de la distribution d'électricité et de gaz à M'sila.

L'échantillon de l'étude était Chez les travailleurs de Sonélgaz à différents niveaux Fonctionnel ,Composé de 80 travailleurs (hommes et femmes),La chercheur a utilisé Outil de questionnaire dans cette étude, Elle a également utilisé la méthode descriptive analytique.

L'étude a conclu:

- Il existe une relation entre la détermination des besoins de formation et le développement l'efficiency chez les travailleurs de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz à M'sila

- Il existe une relation entre la planification des programmes de formation Et faire le changement au niveau de motivation chez les travailleurs de la direction de sonélgaz.

- Il n'y a pas de relation entre l'évaluation du processus formatifs et la création de travailleurs à la Direction de l'électricité et de la distribution de gaz à m'sila



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، وتمثلت عينة الدراسة في عمال السونلغاز بمختلف المستويات الوظيفية التي قوامها 74 عامل وعاملة، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة أداة الاستبيان، الذي صمم من طرف الباحثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية وتنمية الكفاءة لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة .
- وجود علاقة بين تصميم البرامج التكوينية وإحداث التغيير على مستوى الدافعية لدى عمال مديرية السونلغاز .
- لا توجد علاقة بين تقييم العملية التكوينية وإبداع العاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

Résumé

Le but de cette étude est de connaître la relation de la formation des ressources humaines en améliorant la performance du travail à la direction de la distribution d'électricité et de gaz à M'sila.

L'échantillon de l'étude était Chez les travailleurs de Sonélgaz à différents niveaux Fonctionnel ,Composé de 74 travailleurs (hommes et hommes),La chercheur a utilisé Outil de questionnaire dans cette étude, Elle a également utilisé la méthode descriptive analytique.

L'étude a conclu:

- *Il existe une relation entre la détermination des besoins de formation et le développement l'effcience chez les travailleurs de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz à M'sila*
- *Il existe une relation entre la planification des programmes de formation Et faire le changement au niveau de motivation chez les travailleurs de la direction de sonélgaz.*
- *Il n'y a pas de relation entre l'évaluation du processus formatifs et la création de travailleurs à la Direction de l'électricité et de la distribution de gaz à m'sila*