

الرقم التسلسلي: /..... / 2023

رقم التسجيل: 181835079066

رقم التسجيل: 21044095663

دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لدى
موظفي القطاع العمومي موظفي قطاع التعليم العالي
نموذجا

-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة
المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم النفس التنظيم وعمل

الشعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

د/ واضح العمري

إعداد الطلبة:

-بن جفال أيمن

-مختاري وليد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر وتقدير

مصدقنا لقوله تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

سورة إبراهيم (الآية 07).

الشكر والفضل لله أولاً، الذي من علينا بنعمته لإتمام هذه الدراسة، فالحمد والشكر لك مرربي .

إنه من الأجدر بنا قبل أن نشد الرحال ونكمل المسيرة أن نتقدم بأمرقى صيغ الشكر وأمرقى عبارات التقدير إلى كل من

ساعدنا من قريب أو بعيد في إخراج هذه الدراسة إلى الوجود

إلى أستاذنا المحترم

"واضح العمري"

الذي شرفنا بإشرافها على إنجاز هذا العمل، والذي كان نعمة المشرف بما قدمه لنا من نصائح سديدة وتوجيهات قيمة، فله كل

الحب والاحترام والتقدير .

إلى كل أساتذتنا الأعزاء بقسم علم النفس، الذين قدموا لنا يد العون ومهدوا لنا طريق البحث وأعانونا بمجهوداتهم ولم يخلوا

علينا بنصائحهم

وكل أساتذتنا الذين درّسونا خلال المرحلة الجامعية دون استثناء . إلى كل القائمين على نشر رسالة العلم، والشكر موصول

إلى كل من يهمة أمرنا من طلبة فكان دعاؤهم كالبلسم الذي ينزل الصعاب ويمهد الطريق لطموح أكثر فالشكر

لكم جميعاً .

أيمن - وليد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
6	3- أهداف الدراسة
6	4- أهمية الدراسة
7	5- مصطلحات الدراسة
8	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التكوين المستمر	
12	تمهيد
13	1- مفهوم التكوين
13	2- مفهوم التكوين المستمر
14	3- مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين
21	4- أساليب التكوين
24	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
26	تمهيد

28	1- مفهوم الأداء الوظيفي
28	2- محددات الأداء الوظيفي
32	3- أنواع الأداء
35	4- تقييم الأداء الوظيفي
36	5- أهداف تقييم الأداء الوظيفي
39	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: منهجية البحث والإجراءات الميدانية	
41	تمهيد
41	1- الدراسة الإستطلاعية
42	2- منهج الدراسة
43	3- مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها
43	4- وصف أدوات الدراسة
43	5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
45	5- أساليب المعالجة الإحصائية
46	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
48	تمهيد
48	1- عرض نتائج الدراسة
49	2- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	خاتمة الدراسة
56	التوصيات والمقترحات
59	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
44	يوضح ثبات استبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ	01
44	صدق المقارنة الطرفية لإستبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي	02
48	التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة لمتغير محل الدراسة	03
49	دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين	04
51	الفرق بين أفراد العينة في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	05
52	الفروق في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية	06

فهرس الأشكال

30	المحددات الداخلية	01
31	محددات الأداء الوظيفي	02
34	الأداء على المستوى التنظيمي	03
38	أهداف الأداء الوظيفي	04

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة المسيلة، ومعرفة فروق درجة مساهمة التكويني تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير (الجنس)، ولمتغير (الأقدمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما اعتمدنا على أداة إستبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي (من إعداد الباحثين) وتكونت عينة الدراسة من (40) موظف إداري بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة المسيلة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وبعد جمع البيانات تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كالاتي:

- للتكوين المستمر دور في تحسين الأداء الوظيفي للموظفون الإداريون بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.
- **الكلمات المفتاحية:** التكوين المستمر، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The study aimed to identify the role of continuous training in improving the job performance of the administrative staff at the Faculty of the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of M'sila, and knowing the differences in the degree of training contribution to improving job performance due to the (gender) variable and the (seniority) variable. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was relied on. and We relied also on the continuous questionnaire and job performance tool (prepared by the researchers).

- The study sample consisted of (60) administrative employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences, of M'sila University, who were selected in a simple random way, and after collecting the data, it was processed statistically using the statistical package program (SPSS) and a set of results were reached as follows:

-Continuous training has a role in improving the job performance of the administrative staff at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

-There are no statistically significant differences in the contribution of continuing education programs to improving job performance due to the gender variable.

-There are no statistically significant differences in the contribution of continuous training programs to improving job performance due to the seniority variable.

•**Keywords:** continuous configuration, Functionality.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر التكوين المستمر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين المستمر أثناء الخدمة، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين المستمر حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين التكوين المستمر وأداء الموظفين، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه . ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما المؤسسة الجامعية إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة .

وبناء على ما تقدم رأينا أهمية دراسة هذا الموضوع الموسوم بـ: "دور التكوين المستمر في تحسين الأداء لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة"، حيث قسمت هذه دراسة إلى قسمين نظري وميداني كالتالي:

• الجانب النظري ويتضمن ثلاث فصول هي:

❖ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

❖ الفصل الثاني: التكوين المستمر (تمهيد، مفهوم التكوين، مفهوم التكوين المستمر، مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين، أساليب التكوين، تقييم البرامج التكوينية، خلاصة الفصل).

❖ الفصل الثالث: الأداء الوظيفي (تمهيد، مفهوم الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، أنواع الأداء، تقييم الأداء الوظيفي، أهداف تقييم الأداء الوظيفي، خلاصة الفصل).

• الجانب التطبيقي (الميداني) ويتضمن فصلين هما:

❖ الفصل الرابع: تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، عينة الدراسة، ووصف الأدوات، مع إبراز الخصائص السيكومترية، والأساليب الإحصائية.

❖ الفصل الخامس: عرض ومناقشة بيانات الدراسة، وبناء على نتائج الدراسة قدمنا جملة من التوصيات والاقتراحات التي تساهم في إثراء الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- مصطلحات الدراسة

6- الدراسات السابقة

1 - إشكالية الدراسة:

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد في المؤسسات، فهو يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية، ومن ثمة فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في الإنجاز، وللعنصر البشري دورا حاسما في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها، كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركية وعدم الاستقرار، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، المعرفية.

ومن أجل التسيير الأحسن للمؤسسة عموما والمؤسسة الجامعية خصوصا، والتكيف مع التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على الجامعة التفكير الجدي في تنمية وترقية موظفيها، وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل الجامعة أو خارجها، حيث لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك للقناعة بأن التكوين هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات الجامعية، وافر المسؤولون فيها بأهمية وفائدة التكوين في رفع كفاءة أداء وإنتاجية الموظفين وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة. وتعتبر عملية التكوين المستمر بصفقتها أحد أنواع التكوين ذات تأثير فعال على مردودية الموظف، وهي ضرورية للمحافظة على العمل بكفاءة عالية، حيث ترفع

من مستوى المهارات وتساعد على غرس الثقة في نفوس الموظفين وتحسين نوعية العمل وجودته، كما يساعد التكوين الإدارة في عملية الإشراف على موظفيها وفقا لظروفهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إلى استقرارهم في أعمالهم وتوطيد العلاقة بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم، وزيادة انتمائهم لمؤسساتهم ورفع معنوياتهم.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

- هل للتكوين المستمر الذي يتلقاه الموظفون الإداريون دور في تحسين أدائهم الوظيفي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

01/- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

02/- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

✓ يساهم التكوين المستمر في تحسين الأداء للموظفين الإداريين بدرجة كبيرة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية-جامعة مسيلة

الفرضيات الجزئية :

✓ توجد فروق في مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

✓ توجد فروق في مساهمة برامج التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

3- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة دور التكوين المستمر في تحسين أداء الموظفين.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة العمومية لبرامج التكوين المستمر.
- معرفة مدى تأثير الأقدمية و العملية التكوينية المستمرة على تحسين أداء الموظفين
- معرفة الأدوات والوسائل المسخرة من اجل عملية التكوين المستمر.
- إثراء البحث الأكاديمي العلمي، بمثل هذه الدراسات حول التكوين المستمر ودوره في تحسين أداء الموظفين.
- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسة العمومية بالموازاة مع مسايرة التغيرات والتطورات في المجال الإداري .

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين عامة والتكوين المستمر خاصة، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي :

- 1- الإطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين المستمر بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكإستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإداري .
- 2- الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تجديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
- 3- السعي لتكييف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
- 4- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف من خلال تكوينه.
- 5- تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه واتجاهاته.

6- توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة ومتعاملاتها.

5-مصطلحات الدراسة:

التكوين:

لغة : كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه . (البستاني، ص622)

-التعريف الاصطلاحي:

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

-عرفه عبد الباقي بأنه " : نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم." (عبد الباقي،2001، ص69)

-التعريف الإجرائي:

التكوين عملية منظمة ومخططة، تستهدف تزويد الموظفين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد في أداء الواجبات والأعمال الموكلة لهم الحالية والمستقبلية بشكل أمثل.

التكوين المستمر:

هو تكوين متواصل يتلقاه الموظف أثناء مسيرته الوظيفية من أجل تحسين مستواه وإطلاعه على كل جديد لإداء الوظائف.

الأداء:

التعريف اللغوي:

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء : أوصله.

أدى الأمانة وأدى الشيء : قام به (إبن منظور، 1994، ص24).

التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء منها

-يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه " : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي : كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء". (صقر عاشور، ص 25-26)

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائياً بأنه نتائج الأعمال المسندة إلى الفرد العامل أو مجموعة من العاملين للقيام بها من طرف المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

6-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة بوقطف محمود بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية "رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2082

حيث تمحورت إشكالية الدراسة في الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة والتعرف على علاقته برفع أداء الموظفين، ومدى مساهمته في تطوير قدرات وسلوك الموظف، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم، واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

الدراسة الثانية:

دراسة بودوح غنية بعنوان " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2012-2013.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأثرها على أداء الموارد البشرية، حيث تتمحور إشكالية الدراسة حول معرفة إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط.
 - أن التكوين يتم وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا.
 - هناك توافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.
 - هناك إستراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تاثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية
- الدراسة الثالثة:**

دراسة غزال موسى بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية" رسالة ماستر علم الاجتماع أجريت الدراسة الميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة للسنة الجامعية 2017/2018، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى سواء للأقدمية في المهنة أو للجنس أي لدى الأستاذ الرجل أو الأستاذة المرأة مع ملاحظة سيطرة المرأة الأستاذة على

مهنة التعليم في إشارة على الدور الاقتصادي الذي صارت تلعبه من جهة ومن تغير نظرة المجتمع الجزائري السلبية لعمل المرأة إلى نظرة إيجابية من جهة أخرى.

الفصل الثاني:
ماهية التكوين المستمر

تمهيد

1- مفهوم التكوين

2- مفهوم التكوين المستمر

3- مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين

4- أساليب التكوين

خلاصة

تمهيد:

يلعب التكوين المستمر دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين الذين تساعدهم على تحسين كفاءتهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها، وكذلك يساعد الموظف على تنمية وتطوير مهاراته وقدراته المختلفة. حيث أصبح التكوين المستمر للموظف ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، بحيث يمكن من مواكبة المستجدات العالمية حتى يستطيع تحقيق حاجات الأفراد.

1- مفهوم التكوين :

التعريف اللغوي: لغة تشير مجموعة من القواميس منها Legendre Follie : إلى مصطلح التكوين Formation مشتق من الكلمة اللاتينية Formare التي تعني عامة إعطاء شكل معين لشيء ما (Michel Falre, 1994.P19)

التعريف الاصطلاحي:

نظرا لكون عملية التكوين تشمل جوانب عديدة لذا حاول عديد من الباحثين ضبط معانيه وفق مجموعة من التحديدات التي نلخصها فيما يلي:

هناك من يعرف التكوين بأنه: " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية (بوحفص، عبد الكريم، 2007، ص37)

ويعرف كذلك على أنه " عبارة عن تنمية منظمة، وتحسن الاتجاهات والمعرفة ونماذج السلوك في مواقف العمل وغالبا ما يكون ذلك في إطار التربية المستمرة (غياث بوثلجة 1994، ص23).

2- مفهوم التكوين المستمر:

أما التكوين المستمر فيعرف على أنه: تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (زكي محمود هاشم، 1989 ، ص255)

يعرف (De mont mollin) التكوين المستمر بأنه:

يدل على أحداث تغيير إداري في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية.

بينما يضيف فيري بأن التكوين المستمر:

يدل على فعل منظم يسعى الى إثارة عملية إعداد بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير، والإدراك، والشعور، والسلوك (الحسن، 1993، ص 302).

3-مراحل وخطوات عملية تكوين الموظفين:

تحتل عملية التكوين المستمر للموظفين أثناء الخدمة أهمية بالغة، خاصة بعد فترة السبعينات من القرن الماضي، وبعد إدخال الإعلام الآلي إلى الإدارة، فقد استحدثت طرق التكوين عن طريق الحاسوب، وكذا ظهور التعلم و التدريب عن بعد، وبما أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت عاملاً رئيسياً في تحقيق التقدم والتميز فقد بات التكوين نشاطاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق أهداف الموارد البشرية المعلنة التي تتمثل في الإنتاجية ونوعية الخدمات، وهو اللبنة الأساسية في تحقيق التنمية والتطوير على مستوى المؤسسة، ويتضمن التكوين عموماً الأنشطة والمراحل الآتية:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- وضع وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ البرنامج التكويني.
- تقييم نتائج عملية التكوين.

01-تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين الموظفين أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة أو عن طريق مرسوم وزاري ينص على التكوين الإداري داخل المؤسسات العمومية، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة وما إلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه (مصطفى محمود ابو بكر، 2004، ص 265).

وقبل عرض أساليب الكشف عن إحتياجات المؤسسة التكوينية نتطرق أولاً لمفهوم الإحتياجات التكوينية .

- مفهوم الحاجة إلى التكوين : يمكن أن نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات و معارف، وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون من الضروري قبل كل شيء أن نتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الإحتياج التكويني، و أن ندرسها ونحللها لمعرفة التكوين المطلوب (مصطفى كامل، 1994، ص307)

- مفهوم الإحتياجات التكوينية : إن الإحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات- والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على إحتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات .(محمد جمال برعي، 1973، ص149).

كما يمكن النظر إلى الإحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعل في المؤسسة وبين المفروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية (عقون شراف، 2006-2007، ص 56).

وهذا الفرق بين الواقع المفروض يشير إلى نوع وكمية الإحتياج التكويني، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين، والإرتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتحسين إتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي (الكفاءة الإنتاجية).

وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن إحتياجاتها التكوينية منها: (عقون شراف، 2006-2007 ص 56).

أ -تقييم الأداء : يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل واخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن إحتياجات تكوينية محددة.

ب -متابعة المظاهر التنظيمية السلبية : توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: إرتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد ، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة ، كثرة الشكاوي، إرتفاع معدل دوران العمل والغياب، إرتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الإنضباط.

ج -التحليل التنظيمي : يشمل التحليل التنظيمي ثلاثة جوانب أساسية هي:

- تحليل المهام أو العمل: يتناول تحليل العمل الدراسة التفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها ، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة ، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

- تحليل التنظيم : من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

- تحليل الفرد : ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه، واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين ... الخ ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية.

د-الاختبارات : إختبارات الذكاء، إختبارات القدرات، و المهارة اليدوية ... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد

حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

هـ-المقابلات والاستقصاءات : تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها برامج تكوينية خاصة.

02- تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أف ا رد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين .(كمال بربر، 1997، ص166).

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية .(جفري بلال، 2008-2009، ص92).

ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها : (عقون شراف، 2006-2007، ص58)

- تفاصيل عن المتكويين، أي أن البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون،...الخ.
- موضوع التكوين ، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها او لمنطق المنتهج في تتابع عرضها.
- تحديد طرق وأساليب التكوين.
- تحديد المكونين ومعايير التقييم.
- تحديد مسؤولية الإدارة ، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني.

- تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أم خارجيا.
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكونين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في إعداد البرامج التكوينية.
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها.
- بعد مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر حلقة وصل بين مرحلة تحديد الإحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

03- تنفيذ البرامج التكوينية:

- بعد مرحلة تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الإلتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحددين سابقا، وتعتبر مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا.
- ولتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية: (صلاح عبد الباقي، 2004، ص277)

- **الجدول الزمني للبرنامج** : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات، الإختبارات وحفل الختام، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التكويني يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وكذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى المتكونين.
- **مكان التكوين** : قد يتم تنفيذ البرنامج التكويني داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكويني ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

- متابعة المكونين والمتكونين: المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية. تعتبر عملية تنفيذ البرامج التكوينية مرحلة تجسيد البرنامج التكويني ميدانياً ويتطلب تنفيذها تحديد الإجراءات التالية:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.

- تجهيز واعداد مكان التكوين.

- متابعة المكونين والمتكونين.

04- تقييم البرامج التكوينية:

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الإحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلل برنامج التكوين. وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء، فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو إقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها ، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لإستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلل متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الإنحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، 278).

وهناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي: (عقون شارف، 2006-2007، ص66).

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع إستمارات

معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

- مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء إختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج ، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الإختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين ، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فإرتقاء الأداء أ و السلوك اللاحق عن الأداء ا و السلوك السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي

الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

نستج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه من معارف وسلوكيات في المتكويين.

4-أساليب التكوين :

لعملية التكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الغايات و الأهداف المرجوة لبرنامج التكوين ويعتمد إستخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكويين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في إختلاف الغرض من التكوين وإختلاف المستوى الوظيفي للعمال وإختلاف خبراتهم وثقافتهم ، إضافة إلى إختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي: (عمر بلخير جواد، 2015، ص 82-83)

- أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمها ، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المكون والمتكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) ويتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة لإيصال معلومات وقواعد وإجراءات وطرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكويين وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع وقدرته على إيصال المعلومات للمتكويين والتأثير فيهم.

وبالرغم من إنتشار هذه الطريقة وانخفاض تكاليفها وأنها لا تحتاج إلى إمكانيات مادية إلا أنه يعاب على هذا الأسلوب إنخفاض مشاركة العمال في برامج التعلم، وقلة الفرص لنقل المادة المتعلمة إلى الواقع إضافة إلى ضعف التغذية العكسية (ضعف التركيز على الجانب العملي التطبيقي).

- المؤتمرات والندوات:

تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلفية، أي التي تحمل آراء مختلفة، ويفضل فيها الحوار إستجلاء لأبعادها المتباينة. فهذه الطرق تعتبر من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكون في العملية التكوينية، فهي إذن إجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ويشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء(علي السلمي، 1985، ص372).

وتكمن أهمية هذه الطريقة في إحداث تغيرات وجهات نظر المتكون وإتجاهاته الفكرية، لكنها لا تكسب الفرد أي مهارات.

- دراسة حالة:

هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض دراسية، بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه، ويصلح هذا الأسلوب للتكوين لاكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة، والتي لا يمكن أن تتوفر فيها تعليمات داخلية لكل الاحتمالات حولها.

- تمثيل و تقمص الأدوار:

هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية معقدة، تتطلب التصرف في مواقف معقدة خاصة بمواقف تتطلب الاستجابة بمجابهة الآخرين شخصيا، وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما.

ولهذا فإن تمثيل الأدوار يصلح عندما يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة، مثل التكوين على إدارة المقابلات الشخصية، التكوين على مختلف التعاملات التجارية...

- المحاكاة والمباريات :

تتشابه هذه الطريقة بكونها نوع من دراسة حالة، ولكنها تختلف في طريقة كتابتها وعرضها، وهي ضرورية لاكتساب المتكون مهارات وتشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة (سعاد نائف البرنوطي، 2001، ص 456).

خلاصة:

أصبح الإهتمام بالموارد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، و نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لعمال أكفاء ذو تكوين عال.

فالتكوين المستمر هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير قدرات عمالها وموظفيها وإكسابهم مهارات عمل تواكب التطورات الحاصلة، وتطوير القدرات يكون بتطوير كفاءاتهم بإستمرار، ومن واجب العمال إبداء الحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم.

ويعتبر التكوين اكبر متغير في دراستنا هذه فالتكوين نشاط مستمر ومتجدد يتضمن حسب حاجة المؤسسة لذلك، كما انه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني الذي يراد تطبيقه داخل المؤسسة ثم تقوم بتنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم الموظف مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التكويني.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد

1- مفهوم الأداء الوظيفي

2- محددات الأداء الوظيفي

3- أنواع الأداء

4- تقييم الأداء الوظيفي

5- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

اهتم العديد من المفكرين والباحثين في عدة مجالات واجمعوا على ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وتدريبه يصل بالمؤسسة الى تحقيق اهدافها؛ وان تحسين أداء تحسين العاملين يتم بواسطة تدريبهم المستمر عملية مهمة وضرورية في المنظمة بإعتباره مشروع استثماري يساعد على تطوير أداء العامل ورفع من مستوى كفاءته والمساهمة في تحريك ومواكبة التطورات السريعة وهذا ما جعل أغلب المنظمات تهتم بنشاط التدريب المستمر للعاملين الذي يعد أفضل وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي .

وكذلك للعملية التقييم الأداء أهمية في قياس أداء الأفراد العاملين حيث تسمح للمنظمة من معرفة نقاط الضعف والقوة الموظفين والمشاكل التي تواجههم والعمل على التخلص من نواحي القصور والضعف الأنظمة والاجراءات وطرق العمل؛ كما يشكل فرصة للموظفين لتقادي أخطائهم والعمل على الإبتعاد عنها وتنمية مهارتهم .

الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى مدى تحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة، فهو مرآة عاكسة للطريقة التي يتبع لها الفرد حاجياته الوظيفية وفي بعض الأحيان يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يذهب إلى الطاقة المبذولة أو قدرات الفرد، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة. ويعرف الأداء على أنه:

- " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتحاد الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق اتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة". (سواء عبد الكريم الخناق، 2005، ص35)

- " هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة لسلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ". (عشوي، 1992، ص244)

- "هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا الأداء في موقف معين أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل جهد القدرات وإدراك الدور المهام". (رواية حسن محمد، 2000، ص210)

من خلال التعريف السابق نستنتج أن:

- الأداء: هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله، داخل اطار تنظيمي يحتوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي، المحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يستند إليها لتوجيه ضبط سلوك شاغل المنصب، وتحديد طرق انجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة عامة. (تبان، 2019، ص37).

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يقصد بالأداء الوظيفي بأنه: "نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهام أو الأهداف المحددة له بنجاح وباستخدام المعقول للموارد" (الصريرة، 2011، ص ص.605-606).

كما يعرف بأنه النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عليها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة، (العثمان، 2003، ص.73).

أما "توماس جيلبرت" Thomas Gilbert يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج. (عبد الكبير، 2020، ص184).

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مفهوم الأداء الوظيفي بأنه السلوك المنقاد بأسس ومبادئ الوظيفة وتتحدد قيمته بالنتائج المحققة.

2- محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقاً من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة للأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكاً، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلباً أو إيجاباً ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء.

هذا وقام (المحاسنة، 2013، ص 113) بتقسيم محددات داخلية وهي تتعلق بالعامل بشكل مباشر، ومحددات خارجية وهي تتعلق بالبيئة المحيطة وهي خارج سيطرة العامل.

2-1- المحددات الداخلية وتشمل:

أ. **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يشير إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات وعوامل تحفزه وتثبطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء وبذلك يعتبر الجهد من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب. **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسماوات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لا بد من توافرها فمن يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، لذلك تعتبر القدرات من محددات الأداء الوظيفي.

ج. **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته. (البساطي، 2021، ص 64-65).

إذن فإن المحددات الداخلية هو الانجاز الأمثل لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك الدور أو المهام، ويعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة لكل من : الجهد، القدرات، ادراك الدور

المحددات
الداخلية

الجهد : حيث يشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة والنشاطات الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته

القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهذه القدرات تعبر عن الانجازات والمجهودات المبذولة 2 والمتوفرة وتكتسي بالنمو والتطوير والتعديل والاستقرار لكي تزيد من تجديد للأداء وعدم الشعور بالنقص عبر فترة زمنية قصيرة

ادراك الدور أو المهمة: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في اداءه ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد الأعلى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ولذلك يجب إدراك الدور الذي يسعى الأفراد من اجل تنمية أدائهم وابرار دورهم بالشكل الذي يتناسب مع امكانياتهم

الشكل رقم (01): المحددات الداخلية

2-2- المحددات الخارجية وتشمل:

أ. **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب. **البيئة التنظيمية:** كل ما تشمله البيئة التنظيمية من أنظمة إدارية ومناخ العمل والإشراف وتوفر الموارد والهيكل التنظيمي وغيره من العوامل في البيئة التنظيمية، فهي تعمل إما على تثبيط أو تحفيز العامل؛ وبالتالي جودة أدائه. (البساطي، 2021، ص 64-65)

هذا وقد حدد (Hackett,2002) محددات الأداء الوظيفي على النحو التالي:

معرفة تقريرية: وتشمل المعرفة بالحقائق، الأساسيات، الأهداف، والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما وتقاس بشكل تقريرية.

معرفة إجرائية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلاً، وهو خليط بين معرفة كيفية الأداء والقدرة على ذلك، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات حركية أي المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والبناء، والتداول وتنسيقها كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات، والأجهزة العلمية، وكيفية استخدامها، والمهارات الفيزيائية، ومهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.



الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية، القدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف الثلاث، والتي يكون الأداء دالاً عليه.

الشكل رقم (02): محددات الأداء الوظيفي.

3- أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع.

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة (مزهودة، 2006، ص89)، وذلك كما يأتي:

أ- حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فإنه بالإمكان تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي، تقني، ... إلخ. (مزهودة، 2006، ص89).

وفي إطار هذا التصنيف فإنه من غير الممكن أن تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على أحد المكونات دون الأخرى، لتحقيق أداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي أن تعطي لجانب معين أهمية نسبية أكبر من الجوانب الأخرى. (هروم، 2008، ص26-27).

كما يمكن التنبيه إلى أن هذه الأهمية النسبية، عرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، و دخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا ما يجعل من الأداء مفهوما متطورا، باعتبار أن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، لأن معايير التقييم الداخلية و تلك التي تحدها البيئة الخارجية والتي يتحدد الأداء على أساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح مؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الأداء على أساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضوج، فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية و التقنية و المالية و التنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون أن تكون كذلك في مواقف أخرى. والتوليفات متعددة وتتغير عبر الزمن (بو خمخم، 2002، ص126-127).

ب- حسب معيار الشمولية:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى: (مزهودة، 2006، ص 89):

-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو ...

- الأداء الجزئي:

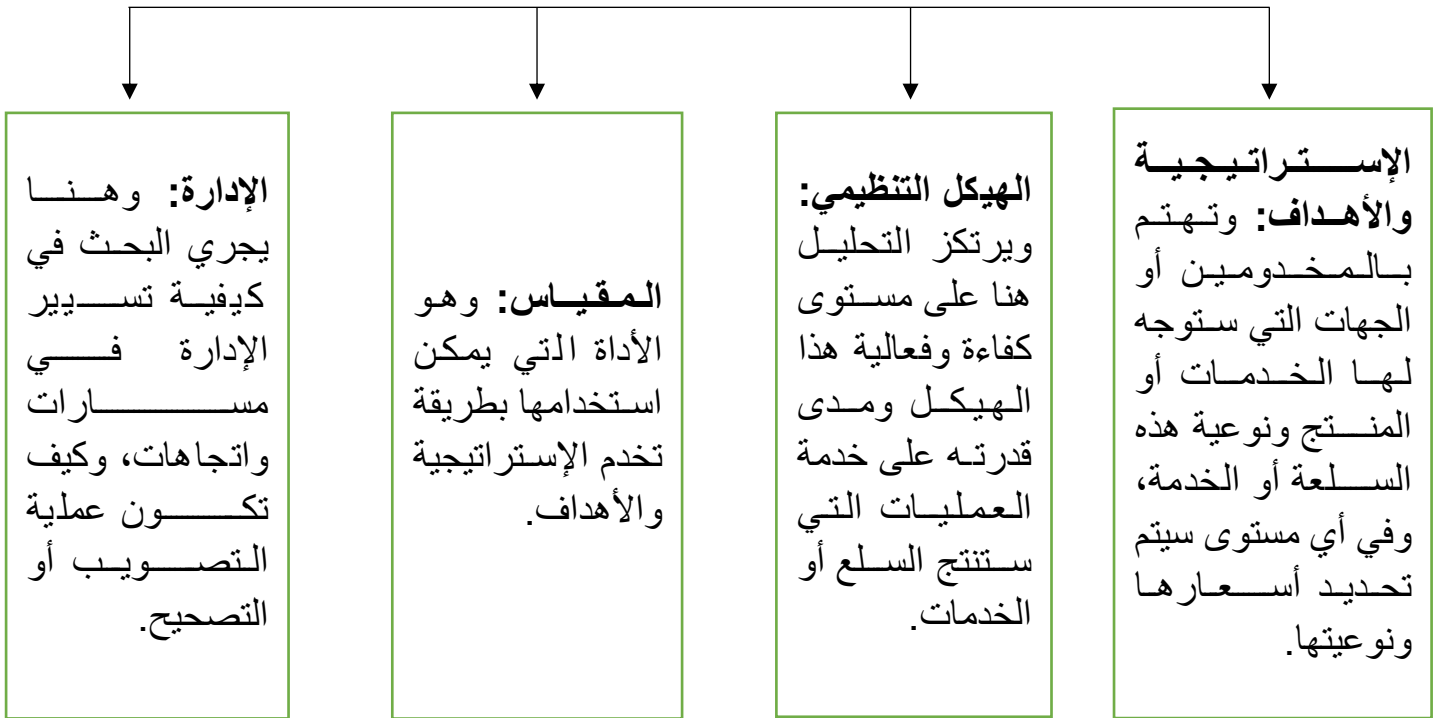
وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. وحسب نفس المعيار - معيار الشمولية- يرى روبنسون وروبينسون Robinson.Dana gaines & Robinson james أن هناك ثلاث مستويات للأداء (المبيضين عقلة، ص ص 42-45):

- الأداء على المستوى التنظيمي:

التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات ويقدم عدا من المخرجات لزيائنه، ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق أو مجموعة المستهلكين أو المخدمين متلقي الخدمة أو المنتج، إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم للحصول على المخرجات الضرورية لعمله وهي: رأس المال، والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات والوقت، ثم البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والقيم التي يتأثر بها التنظيم. (هروم، 2008، ص 26-27).

ويعتبر كل تنظيم نظاما يجب أن يتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

ويتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية :



الشكل رقم (03) : الأداء على المستوى التنظيمي.

- الأداء على مستوى العمليات:

ويركز على التأكد من وجود العناصر الموائية:

* العمليات ومدى ضرورتها وأهميتها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

* أهداف العمليات: حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الأهداف مع أهداف المؤسسة ككل.

* تصميم أو هيكله العمليات وهيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات ومتطلباتها.

* قياس العمليات: حيث يتم هنا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء وفعال، ويمكن من تحليل العمل وتصويب الإنحرافات.

- الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، وأن العمليات تدار وتؤدي بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل، ويطلق على الأداء في هذا المستوى بالأداء الوظيفي للموارد البشرية سواء كان ناتجا عن أداء فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

وبالتالي فإن الأداء الوظيفي هو المتحكم الأساسي في الأداء على مستوى العمليات ومن ثم على المستوى التنظيمي.

4- تقييم الأداء الوظيفي :

تمهيد

ان عملية تقييم الأداء العاملين تعتبر من ضرورات الأداء الحديث حيث تكتسب عملية التقييم أداء العاملين ومن اهم المراحل المتبعة في تقوية الأداء بحيث تهدف الى قياس مدى كفاءة وفعالية الإنجاز ولأبرز نواحي القوى والضعف ويصب في تحقيق اهداف المنظمة وأفراد مدى ملائمة للعاملين وملائمة الأساليب المتبعة وبين ايجابيات وسلبيات برامج التدريب .

ومصادقية الاختبارات وتلبية البرامج التدريبية للإحتياجات السلوكية للعاملين، كما يجب تحديد الغرض من التقييم وأهمية التقييم والمشاركة والمسؤولية الجماعية في عملية التقييم، وآلياته وصعوبات التي تعترض العملية ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها ادارة شؤون الموظفين خاصة كما انه لا تخلو من وجود معيقة بين التطبيق الفعلي للتقييم الأداء ومخرجاته .

- مفهوم تقييم الأداء :

لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم. (تباني سلوى، 2019، ص 40).

الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء :

- هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل كما ينبغي له أن يؤدي (عبد الغفار حنفي، 2005، ص 237)

- هو نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم. (احمد ماهر، 2004، ص 360)

- هو عملية فحص ما أدى من عمل ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة بما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف . (غيات بوفلجة، 2004، ص 49)

- هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها أي أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. (حسن ابراهيم بلوط، 2002، ص 360).

- هو الحكم على مدى فعالية البرامج المعدة، ومدى الإفادة منها، ومدى تأثير ادائهم بها، وحتى يمكن التعرف على مدى تقدمهم، حتى يمكن وضع خطط للإفادة من القوة العاملة بالمشروع إلى أقصى حد ممكن. (صلاح الشنواني، 1999، ص 183).

5- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة؛ المدير؛ الفرد العامل نوجزها فيما يلي :

-على المستوى المنظمة :

-ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي .

-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار مستوى أداء العاملين واستثمار معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .

-تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات. (بورويس اناس، 2017، ص 63-64).

-على المستوى المديرين:

-تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف عل مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .

-دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

فمواجهة المدير للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وانما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقييم موضوعي لأداء تابعيهم.(محمد الصيرفي، 2007، ص208).

- على مستوى الفرد العامل:

-دفع العاملين الى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم

-شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار. (حسونة فيصل، 2005، ص271).

وقد أشار فيصل حسونة الى ذكر اهم أهداف للأداء الوظيفي فيما يلي:

أهداف الأداء الوظيفي

<p>تزويد ادارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين بالمنظمة ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب والتكوين .</p>	<p>يساعد على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين.</p>	<p>إشعار الموظفين بالمسؤولية واعلامهم بتقدير جهودهم .</p>	<p>معرفة مدى مساهمة الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم بتقدير جهودهم</p>	<p>تزويد المدراء ومتخذي القرارات بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.</p>
--	--	---	--	---

الشكل رقم (04) : أهداف الأداء الوظيفي.

ان المنظمات تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي الى الوقوف بشكل موضوعي على اداء موظفيها ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في ادائهم وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية التقييم تصيد أخطاء الموظفين وانزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم .

خلاصة الفصل :

يعتبر الأداء من أهم أسس التنمية في المؤسسات بشتى أنواعها واختلافها سواء كانت اقتصادية او اجتماعية ومنه يمكن القول ان نجاح المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتنمية الموارد البشرية وتدريبها المستمر من اجل تحقيق فعالية الأداء لهذا المورد البشري .

كما ان التدريب ليس غاية في حد ذاته وانما يعتبر استراتيجية للوصول الى أفضل النتائج للأداء كما يعتبر أداء العاملين جزء لا يتجزأ من أداء المؤسسة. لأن الأداء عبارة عن نتيجة ويمثل بعد من أبعاد المؤسسة .

كما أن المؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العاملين عن طريق استعمالها لمقاييس شخصية متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل الى مستوى عال من أداء العامل وهكذا يمكن اتخاذ اجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم والهدف من تحسين الأداء هو الحفاظ على الموارد البشرية وخاصة الكفاءة والسعي لحثها على بذل جهد اكبر لتحسين أدائها أثناء انجاز الأعمال مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
 - 2- منهج الدراسة
 - 3- مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها
 - 4- وصف أدوات الدراسة
 - 5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
 - 6- أساليب المعالجة الإحصائية
- خلاصة

تمهيد:

إن الدراسة المتكاملة لموضوع دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي مبنية على ضرورة الربط بين المعالجة النظرية والتحقيق الميداني لموضوع الدراسة باعتماد إجراءات منهجية تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه والواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة وذلك ما سيتم تناوله من خلال مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع التحقيق الميداني لهذه الدراسة وذلك بتحديد مجالات الدراسة والمنهج الملائم لها بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع العينة وخصائصه المختلفة ديمغرافية ووظيفية كما سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة فيجمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير.

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي عملية منهجية تتعلق بالإجراءات الأولية للبحث وذلك أن الهدف منها الاطلاع على ميدان الدراسة والتعرف عليه، ووضع خطة العمل المستقبلية على ضوء الأهداف والفرضيات المحددة، ومدى ملاءمة الأداة المراد استعمالها لجمع البيانات والهدف من الدراسة الاستطلاعية هو مسح كل الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل وهدفها أيضا تزويد الباحث بمعلومات تعينه في طريقة اختيار العينة، وفهم أدق للظاهرة موضع الدراسة وذلك لحصر الإمكانيات المادية والمعنوية (العربي، 2012، ص342).

كما أن الدراسة الاستطلاعية هي دراسة تجريبية أولية يقوم بها الطالب على عينة صغيرة قبل قيامه ببحثه بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته. (معجم اللغة العربية، 1984، ص79).

اجراؤها :

خلال هذه المرحلة عملنا على جمع المعلومات عن الموضوع وتحديد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث المكان، والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان.

قمنا بالتطبيق الأولي لمقياس الدراسة على الموظفين الذين كان عددهم 20 موظف، حيث تم تسليمهم المقياس والتأكد من مدى استجابة الموظفين لهذه الأداة ووضوحها، ومدى فهمهم لتعليماتها وعباراتها.

الدراسة الأساسية:

2- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها. (محمد شفيق، 2001، ص 86).

وعليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع في البحث يعد خطوة هامة وضرورية وتماشيا مع طبيعة هذه الدراسة التي تبحث عن دور التكوين المستمر في تحسين الأداء الوظيفي.

فقد اتبع المنهج الوصفي في هذه الدراسة على اعتبار أنه من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا . وقد عرفه رشيد زرواتي بأنه " طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية (زرواتي، رشيد، 2009، ص 119).

3-مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها:

عادة ما تقتصر العلوم السلوكية في استخلاص تعميماتها من البحوث التي تقوم بها على مجموعة من الأفراد يمثلون عينة مشتقة من المجتمع الأصلي للدراسة، ولقد حاولنا أن تكون العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي الذي يتكون من 74 موظف، حتى يمكن الاعتماد على نتائجها كما في المجالات التالية:

أ-المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على موظفين إداريين لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة المسيلة.

ب-المجال البشري: يتضمن المجال البشري عينة أو مفردات الدراسة من موظفين إداريين لدى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة المسيلة.

ج-المجال الزمني: تم إجراء الدراسة في شقها الميداني من السنة الدراسة (2023-2022) ومن الفترة الممتدة من 2023-03-01 إلى 2023-03-30.

4-وصف أدوات الدراسة:**أداة الدراسة:**

بعد إطلاع الطالبان على الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدراسة الحالية والدراسات السابقة المتعلقة بذات المجال وفي ضوء الدراسة الحالية تم تطوير استبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي كأداة للدراسة الحالية .

- تطبيق المقياس:

يطبق الإستبيان على الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف المسيلة تكون الإستبيان في صورته النهائية من (34) فقرة، وقد تدرج سلم الإجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي: (موافق، محايد، غير موافق).

5-الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أ/ ثبات وصدق استبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي:

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للأبعاد أو للبعد ككل، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل (0.93) وكلها قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان ككل
34	0.936	

ب/ الصدق :

صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة عدد (6) من أساتذة الجامعات من المتخصصين حيث قاموا بإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان، وكذلك وضوح صياغاته اللغوية وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى وتعديل بعضها الآخر في كل من الاستبيان ليصبح عدد فقرات استبيان (34) فقرة.

الصدق: صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا الاستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية، كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح صدق المقارنة الطرفية لاستبيان التكوين المستمر والأداء الوظيفي									
الطرفين	إختبار التجانس ليفين F	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الاستبيان ككل الطرف الأعلى	30.851	0.000	6	99.33	1.751	10	7.369	0.000	

دال عند 0,01				9.591	70.00	6			الطرف الأدنى
--------------------	--	--	--	-------	-------	---	--	--	-----------------

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك فرق واضح بين الطرفين حيث قدر المتوسط الحسابي للطرف الأعلى (99.33) في حين بلغ المتوسط الحسابي للطرف الأدنى (70.00)، وهذا ما أكدته قيمة إختبار الدلالة الاحصائية (T_{test}) التي بلغت (7.36) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا، أي أن الفرق لصالح الطرف الأعلى ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن استبيان التكوين الستمر والأداء الوظيفي صادق لأنه إستطاع أن يميز بين الطرفين.

6-أساليب المعالجة الإحصائية:

- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- التحقق من شرط إعتدالية التوزيع للإجابة على الفرضية العامة.
- اختبار T لمعرفة الفروق في المتوسطات للإجابة على الفرضية الجزئية الأولى والثانية.

خلاصة:

تكمن أهمية الفصل المنهجي في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف إلى جمع كل البيانات والمعطيات المتوفرة التي تستخدم في الدراسة وتؤدي إلى اختبار فروضها وقد ركزنا في هذا الفصل على أن يضم كل من الدراسة الاستطلاعية منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها أدواتها، خصائصها السيكمترية وأهم الأساليب الإحصائية التي تمت بها معالجة المعلومات.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض نتائج الدراسة

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- خاتمة

- توصيات ومقترحات

- قائمة المراجع

- قائمة الملاحق

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل إلى عرض للنتائج التي توصل إليها الباحث على وفق أهداف البحث الحالي، فضلا عن مناقشة تلك النتائج في ضوء البيانات والنظريات والدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة، ومن ثم الخروج بمقترحات بالإستناد إلى تلك النتائج.

1- عرض نتائج الدراسة:

أولا/ التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.072	90	0.974	0.066	90	0.090	دور التكوين في تحسين الأداء

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرونوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان دور التكوين في تحسين الأداء كانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، مما يعني أن الاستبيان كان توزيعه معتدل هذا يعني أن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: "يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بدرجة كبيرة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة القائم على أساس المقارنة بين متوسط العينة في الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان ككل
0.01 عند	0.000	13.807	59	10.846	87.33	68	60	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (87.33) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري له والمقدر بـ 68، بناء عليه فإن للتكوين دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (13,80) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، وهذا يعني أنه توجد فروق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط النظري للاستبيان ككل لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي فإن هذه النتيجة توافق فرضية الدراسة العامة والقائلة "يساهم التكوين في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يتضح من عرض نتائج الفرضية العامة كما في الجدول رقم (04) تثبت صحتها، أن التكوين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بدرجة كبيرة.

حيث تنص دراسة بوقطف محمود (2018) بعنوان " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لقرور، خنشلة، أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وتحفيزهم وإستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات.

و دراسة بودوح غنية بعنوان " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية والتي تنص على أن إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية لها أثر إيجابي في أداء الموارد البشرية، وتعتبر هذه الإستراتيجية كإستجابة لظروف ومتغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أما التكوين فيكون قصير المدى وليس تكوين مخطط، وأن التكوين يتم وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة الصحية وهذا راجع إلى أن الطب وطرق العلاج يعرف تطور مستمرا، وهناك توافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التكوين من جهة أخرى وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف يعتبر من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني، وكذلك هناك إستراتيجية تنظيمية في تحديد الإحتياجات من التكوين المتواصل لها تأثير إيجابي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح الفرق بين أفراد العينة في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس										
الجنس	التجانس (F) ليفين	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار	
الاستبي ان ككل	1.785	0.18	19	85.63	13.12	58	-	0.41	غير	ذكور
										إناث
		7	41	88.12	9.693		0.825	3	دال	

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن قيم اختبار التجانس ليفين (ف) والتي بلغت (1.78) في الاستبيان ككل، نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (T_{test}) لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية في الاستبيان والتي بلغت بالنسبة للذكور (85,63) وبالنسبة للإناث (88,12) نلاحظ أن هناك فروقا طفيفة بينهما، وما يؤكد ذلك أن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) والتي بلغت (-0.82) جاءت سالبة وغير دالة إحصائياً، ومنه نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها أنه لا توجد فروق وهي معارضة لفرضية الجزئية الأولى للدراسة القائلة بوجود فروق دالة إحصائية في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

يتضح من عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى كما في الجدول رقم (05) لم تتحقق، أن هناك فروق دالة احصائيا في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

وهذه النتيجة تجعلنا نستنتج أن العامل سواء أكان رجل أم امرأة داخل التنظيم المؤسسي يؤمن بمساهمة العملية التكوينية إذا تمت بطرق وأساليب علمية وبرامج واضحة المعالم في تحسين الأداء الوظيفي، ومن مختلف الأبعاد داخل أي تنظيم أو نسق إجتماعي مهما كان نوعه سواء يقدم خدمات أو سلع للمجتمع.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة غزال موسى بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية" رسالة ماستر علم الاجتماع أجريت الدراسة الميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة للسنة الجامعية 2018/2017، والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية لهاته الدراسة على: " توجد فروق دالة احصائيا في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح الفروق في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعا لمتغير

الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
داخل المجموعات	627.070	4	156.768	1.366	0.258	غير دال
ما بين المجموعات	6314.263	55	114.805			

				59	6941.333	الكلي	الاستبيان ككل
--	--	--	--	----	----------	-------	------------------

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في الاستبيان ككل والتي بلغت (1.36) نلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها أنه لا توجد فروق وهي معارضة للفرضية الجزئية الثانية للدراسة القائلة بـ توجد فروق دالة إحصائياً في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

يتضح من عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية كما في الجدول رقم (06) لم تتحقق، أن هناك فروق دالة إحصائياً في درجة مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الأقدمية.

وهو ما يعني أن كل أفراد عينة الدراسة مقتنعون بدور التكوين الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظف الذي لديه خبرة مهنية كبيرة التي تفوق 20 سنة أو العامل صاحب الخبرة المهنية الصغيرة التي تقل عن 5 سنوات، وهذه النتائج تغير نظرة العامل الجزائري للتكوين، الذي صار ينظر إليه نظرة إيجابية على الرغم من الاختلاف في الخبرة المهنية أي الأقدمية في المهنة أو التنظيم.

حيث انفتحت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة غزال موسى بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات التربوية" رسالة ماستر علم الاجتماع أجريت الدراسة الميدانية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة للسنة الجامعية 2018/2017. والتي أشارت نتائجها إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية.

خاتمة

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري، الذي يعتبر العنصر الأساسي في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، فبقاء المؤسسات وإستمرارها مرهون بهذا العنصر، ولكن لا يكفي للبقاء والإستمرار جلب وإستقطاب موظفين أكفاء بل يجب الإهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق التكوين. فالتكوين أصبح اليوم يستحوذ على قدر كبير من الأهمية من خلال تطوير وتنمية معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم والتغيير في سلوكياتهم وإتجاهاتهم وبالتالي التحسين في أداء أعمالهم بكل كفاءة وفاعلية مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل وضمان بقائها وإستمرارها، فلم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على تنظيم الدورات التكوينية التقليدية بل أصبح خيارا في منظومة إستثمار وتنمية الموارد البشرية، وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين له دور كبير في تحسين أداء الموظفين من خلال إمتلاكهم الخبرة وتطوير أساليبهم في العمل.

وفي الاخير يمكن إعتبار هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق مكملة لما جاء في هذه الدراسة وإشكاليات جديدة تفتح النقاش والبحث حول تحسين فعالية التكوين من خلال مراجعة الموارد البشرية.

الاقتراحات والتوصيات:

في الختام يمكن مواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة بهدف تنويع المهارات والخبرات تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات وهي كما يلي :

- أن يستفيد كل العاملين في المؤسسة من الدورات التكوينية كما يوصي أن تكون الدورات التكوينية مفيدة للعاملين على حد سواء

- برمجة الدورة بما يتناسب مع الأعمال والاحتياج وإقامة الدورة في الأماكن المناسبة حتى يتناسب مع المتكويين ويستفاد منه.

- لا بد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التكويني للمادة التكوينية وللأفراد المتكويين وطبيعة المتكويين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

- توفير التسهيلات المادية للتدوين مثل الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التكوينية.

- تعميم فرص التكوين على أن يشمل جميع العاملين وتعميم العملية على كافة المستويات في المؤسسة محل الدراسة

- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتكوين والتنمية وتوفير مكوناتها .

- تشجيع العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة متعلقة بالعمل جعل عملية التكوين عملية مستمرة وإعطاء العاملين فرص اختيار البرامج التكوينية بما يتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التكوينية.

- أن تكون هناك الغاية من برمجة الدورات التكوينية ملائمة الوقت والمكان المتاح لوسيلة التكوين وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية لعملية التكوين وفق التخصص والمساهمة للعاملين.

- إعطاء الحرية للموظف في ابداء الرأي وعدم التداخل في سلوكيات العاملين الا في حدود الإشراف والمراقبة وتنويع الأساليب وتكثيف الدورات التكوينية.

- عدم تكثيف الدروس وتحديد مدة التكوين مع تنويع المحتوى التكويني ومراعاة الفروق في المستويات والعمال وجعل التكوين عملية متاحة ومستمرة لمواكبة التكنولوجيا الجديدة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- إبراهيم محمد المحاسنة (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الاردن.
- 2- ابن منظور (1994)، لسان العرب، ط 3، دار صادر، المجلد 14، بيروت.
- 3- أحمد صقر عاشور (2005)، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
- 4- أحمد ماهر، (2004)، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 5- بوحفص عبد الكريم (2010)، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ب ط، الجزائر.
- 6- بوفلجة غياث (2004)، مبادئ التسيير البشري، ط1، دار العرب للطباعة والنشر.
- 7- حسن إبراهيم بلوط (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت.
- 8- رواية حسن محمد (2000)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة.
- 9- زكي محمود هاشم (1989)، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة الكويت، الكويت.
- 10- سعاد نائف البرنوطي (2001)، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الاردن.
- 11- الصرايرة، خالد أحمد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعماء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، سوريا.

- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2001)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر .
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر .
- 14- صلاح الشنواني (1999)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل تحقيق الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 15- عبد الغفار حنفي (2005)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 16- علي السلمي (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتب غريب ، القاهرة ، مصر .
- 17- غياث بوثلجة (1994)، "الأسس النفسية للتكوين ومناهجه"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 18- فؤاد افرام البستاني (د.س) منجد الطلاب، ط3، دار المشرق، بيروت، لبنان .
- 19- فيصل حسونة (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 20- كمال بربر (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت .
- 21- لحسن بوعبد الله (1993)، "تقييم العملية التكوينية بالجامعة"، جمعية الإصلاح الاجتماعي التربوي، باتنة.
- 22- لحسن بوعبد الله ومحمد مقداد (1994)، "قراءات في الأهداف التربوية، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي".

23- محمد الصيرفي (2007)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، عمان، دار القنديل.

24- محمد المبيضين عقلة (2001)، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

25- محمد جمال برعي (1973)، التدريب والتنمية ، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

26- مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

27- مصطفى كامل (1994)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.

28- مصطفى محمود أبو بكر (2004)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر.

مجلات:

29- حنان عبد الكبير (2020)، دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (5)، العدد (1)، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

30- عبد الفتاح بو خمم (2002)، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 18، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة.

31- عبد المليك مزهودة (2006)، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

رسائل وأطروحات:

32- اناس بورويس (2018-2017)، تكوين الموارد البشرية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

33- باسم مصطفى علي البساطي (2021)، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة.

34- تباني سلوى (2018-2019)، القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

35- جغري بلال (2008-2009)، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والإستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة .

36- عزالدين هروم (2007-2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.

37- عقون شراف (2006-2007)، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة .

38- عمر بلخير جواد (2015)، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان .

39- محمد بن عبد الله العثمان (2003)، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLett>

[erResearch/Masters/year3/part3/as353.htm](http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLett/erResearch/Masters/year3/part3/as353.htm)

ملتقيات:

40-سناء عبد الكريم خناق (2005)، مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، الفترة 8-9 مارس.

مراجع أجنبية:

50-Michel fafre,penser la formation press,universitaire de France ,1er édition
paris,1994

قائمة الملاحق

الملاحق:

الملحق (1):

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إستبيان

أخي الموظف أختي الموظفة .

تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بدراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول دور التكوين المستمر في تحسين الأداء لدى موظفي القطاع العمومي، موظفي قطاع التعليم العالي نموذجا، وللحصول على بيانات ميدانية حول الدراسة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الإستبيان بوضع إشارة (X) أمام العبارة الملائمة بالنسبة لكم

ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا اسمى عبارات الشكر والامتنان

إشراف :

الطالبين:

د. واضح العمري

-مختاري وليد.

-بن جفال أيمن.

٧ بيانات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: سنة

الأقدمية: 0-5 6-10 11-15 16-20 21 فما

فوق

المستوى الدراسي:

ضع إشارة (X) أمام العبارة الملائمة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	تقوم المؤسسة بإرسالكم إلى بعثات تكوينية			
02	يجب أن تعمل في نفس الاختصاص الذي تلقيت فيه تكوينا			
03	تختار المؤسسة البرامج التكوينية وفقا لاحتياجاتكم ورغباتكم			
04	ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية جديدة.			
05	يؤهلك التكوين الذي استفدت منه للعمل في أكثر من منصب			
06	التكوين يلعب دورا في زيادة تكييفك في منصب عملك			
07	تحصلت على معارف جديدة بعد التكوين			
08	ساعدك التكوين في كثير من الاحيان بحل مشكلات العمل			
09	اكتسبت المبادرة في النقاش والحوار بعد انتهاء الفترة التكوينية			
10	تعمل البرامج التكوينية على تحسين قدراتك مما ينعكس على أدائك الوظيفي			
11	يساعد التكوين المستمر في إكتساب معارف جديدة			
12	ساهم التكوين المستمر في تجديد أفكارك وجعلت أدائك الوظيفي متميز			
13	يعمل التكوين المستمر على جعل الموظف يخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد.			
14	ترى أن التكوين ساهم فعلا في تحسين الأداء مما يحقق خدمة نوعية			

			تمتلك الخبرة في تطبيق المعرفة التي اكتسبتها من خلال التكوين في مجال عملك	15
			الدورات التكوينية التي قمت بها كانت كافية.	16
			التكوين المستمر مهم للموظفين لتحسين أدائهم.	17
			ساهم التكوين في زيادة الرغبة في العمل والشعور بالراحة النفسية.	18
			ساهم التكوين المستمر في تحسين طرق أداء العمل لديك.	19
			ساهم التكوين في زيادة شعورك بالإنتماء للمؤسسة.	20
			يساهم التكوين في خلق علاقات إنسانية مع زملاء العمل.	21
			للتكوين دور في زيادة الولاء التنظيمي للعامل إتجاه المؤسسة.	22
			تقضي الدورات التكوينية المستمرة على ظهور المشكلات الوظيفية.	23
			أصبح لديك ثقة بالنفس أكبر بعد تلقيك للتكوين	24
			أصبحت تشعر بأنك فرد فعال ومهم في المؤسسة.	25
			تشارك في الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة؟	26
			يساعد التكوين المستمر على أداء مهام أخرى	27
			من خلال دورات التكوين المستمر أصبحت لديك القدرة على تقديم إقتراحات لتحسين الأداء.	28
			يساهم التكوين المستمر في تحسين عملية الاتصال بين العمال ومرؤوسهم.	29
			يساهم التكوين المستمر في الرفع من السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.	30
			يساهم التكوين المستمر في تجنب الخوف المرتبط بالمهام الجديدة	31
			يساهم التكوين المستمر في بعث روح التجديد والحركية وكسر الروتين داخل المؤسسة.	32
			يساهم التكوين المستمر في منح الموظفين فرص للترقية في مسارههم الوظيفي.	33
			تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التكوين	34

الملحق (2):

حيث تم تحكيم الإستبيان من طرف أساتذة بقسم علم النفس مهتمين بالمنهجية، القياس، تخصص العمل والتنظيم وهم :

الجامعة	الرتبة	التخصص	إسم الأستاذ
محمد بوضياف المسيلة	استاذ التعليم العالي	علم النفس	بركات عبد الحق
	استاذ التعليم العالي	القياس	براخلية عبد الغاني
	استاذ محاضر أ	علوم التربية	سعودي أحمد
	استاذ التعليم العالي	علم النفس	دوباخ قويدر
	استاذ التعليم العالي	علم النفس	جلاب مصباح
	استاذ التعليم العالي	علم النفس	واضح العمري

الملحق (3):

أولا/ ثبات وصدق الاستبيان:

أ-الثبات: ألفا كرونباخ

Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.935	34

ب-الصدق: المقارنة الطرفية

T-Test

Group Statistics								
الطرفين		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
الدرجات	الطرف الأعلى	10	99.3333	1.75119	.71492			
	الطرف الأدنى	5	70.0000	9.59166	3.91578			
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Significance	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجات	variances assumed	30.837	.000	7.369	10	.000	29.33333	3.98051
	variances not assumed			7.369	5.333	.001	29.33333	3.98051

الملحق (4):

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان ككل	0.090	90	0.066	0.974	90	0.072
a. Lilliefors Significance Correction						

ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستبيان ككل	59	87.3333	10.34653	1.40030
One-Sample Test				
	Test Value = 68			
	t	df	Significance	Mean Difference
الاستبيان ككل	13.807	58	.001	19.33333

الفرضية الثانية:

T-Test

Group Statistics								
الجنس		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
الاستبيان ككل	ذكور	19	85.6316	13.12847	3.01188			
	إناث	41	88.1220	9.69328	1.51384			
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Significance	Mean Difference	Std. Error Difference
الاستبيان ككل	variances assumed	1.785	.187	-.825	58	.413	-2.49037	3.01843
	variances not assumed			-.739	27.455	.466	-2.49037	3.37092

الفرضية الثالثة:

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستبيان ككل	Between Groups	627.070	4	156.768	1.366	.258
	Within Groups	6314.263	55	114.805		
	Total	6941.333	59			