وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع:

سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

(دراسة حالة بمؤسسة نفطال بالمدية)

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

- ✓ سعاد طريفي
- ✓ فاطمة بن فضيل

تحت إشراف الأستاذ:

محمد منادلي

السنة الجامعية: 2022-2023


وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ووفقنا لإنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

من بعيد على إنجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات

ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف: محمد منادلي

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث

شكرا أستاذنا الفاضل.

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير الداعم لي في

كل مسار حياتي سندي الغالي " أبي "

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها

" أمي الغالية "

إلى العضد والسند إخوتي

التي رافقتني في انجاز هذا البحث " سعاد "

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث

خصوصا الأستاذ: محمد منادلي

أتمنى أن يطيل الله في عمره

ويرزقه الصحة والعافية

فاطمة

إهداء

اليوم بفضل من الله سبحانه وتعالى وتوفيقه أنتظر هذه اللحظات التي لطالما حلمت بها بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب.

ها أنا اليوم أقطف ثمارها والحمد لله.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

إلى من أضاءت لي الدروب

بدعائها ورضاها

أمي العزيزة

إلى إخوتي وأخواتي وكل من مد لي يد العون لإنجاز هذه

وفي الأخير

أسأل الله أن يجعل بحثي المتواضع نقطة بداية لمشوار مهني مشرف

سعاد

الفهرس

شكر وعرفان
الإهداء
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
ملخص الدراسة
مقدمة.....أ - ب.
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة
01: أسباب اختيار الموضوع.....04
02: أهمية الدراسة.....04
03: أهداف الدراسة.....04
04: الإشكالية.....05
05: الفرضيات.....06
06: تحديد المفاهيم.....07
07: المقاربة السوسيولوجية.....10
08: الدراسات السابقة.....12
الفصل الثاني: التكوين.....21
تمهيد.....21
01: تعريف التكوين.....21
02: خصائص التكوين.....22
03: أهمية التكوين.....23
04: أهداف التكوين.....24
05: مبادئ التكوين.....25
06: أنواع التكوين.....26
07: مراحل عملية التكوين.....28

08: معوقات التكوين.....31
خلاصة الفصل.....33
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.....35
تمهيد.....35
01: مفهوم الأداء الوظيفي.....36
02: أهمية الأداء الوظيفي.....37
03: أنواع الأداء الوظيفي.....38
04: عناصر الأداء الوظيفي.....39
05: محددات الأداء الوظيفي.....39
06: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....40
07: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي.....42
08: طرق تحسين الأداء الوظيفي.....43
09: التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.....44
خلاصة الفصل.....46
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة
تمهيد.....48
01: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....48
02: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.....52
03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.....52
04: مجالات الدراسة.....57
05: المنهج المستخدم للدراسة وطريقة اختيار العينة.....57
06: أدوات جمع البيانات.....58
07: تحليل البيانات المتعلقة بالجداول.....60
خلاصة الفصل.....87
عرض نتائج الفرضيات.....87

الاستنتاج العام.....90
خاتمة

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التكوين	28
02	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين على المستوى الجهوي لمؤسسة نفطال	51
03	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	60
04	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	61
05	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	62
06	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	63
07	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	63
08	كيفية مساعدة التكوين لهم في مؤسسة نفطال	64
09	تعدد إجابات المبحوثين حول نتائج التكوين المستمر	65
10	رأي المبحوثين حول محتوى التكوين المستمر المتبع في مؤسسة نفطال	65
11	مدى تلقي المبحوثين المعلومات الكافية أثناء فترة التكوين المستمر	66
12	مدى تأثير التكوين المستمر على جودة أداء	67
13	تعدد رأي المبحوثين في التكوين المستمر	67
14	عدد المرات التي استفاد فيها المبحوثين من التكوين	68
15	مدى كفاية المدة الزمنية للتكوين المستمر في وظيفتك كإطار	69
16	تعدد إجابات المبحوثين حول الفائدة التي يحصل عليها الإطار أثناء فترة التكوين المستمر	70
17	رأي المبحوثين في نوعية التكوين المتخصص	71
18	رأي المبحوثين حول النظام المتبع في التكوين المتخصص	72
19	تعدد إجابات المبحوثين في دور التكوين المتخصص	72
20	تعدد إجابات المبحوثين حول أهمية التكوين المتخصص الذي خضعوا له أثناء عملهم	73

21	تعدد إجابات المبحوثين حول الهدف من تكوين المبحوثين في مؤسسة نفطال	74
22	تعدد إجابات المبحوثين حول الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية	75
23	رأي المبحوثين حول مدى حاجة الإطارات للتكوين	75
24	رأي المبحوثين حول مدى استجابة برامج التكوين المسطر من طرف الإدارة لاحتياجاتهم المهنية	76
25	رأي المبحوثين في مدى فعالية التكوين المتخصص في تحسين الأداء الوظيفي	77
26	تعدد إجابات المبحوثين حول رأيهم في التكوين المستمر ومدى كفاية فترة التكوين لموظفي نفطال	78
27	يبين تعد إجابات الإطارات في التكوين المستمر وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي	79
28	تعدد إجابات المبحوثين حول الفائدة من فترة التكوين المستمر وعلاقته بجودة بالأداء الوظيفي	80
29	تعدد إجابات المبحوثين حول أهمية فترة التكوين وعلاقتها بالجنس	82
30	رأي المبحوثين حول فعالية التكوين المتخصص وعلاقته بالجنس	83
31	تعدد إجابات المبحوثين حول أهمية التكوين المتخصص وعلاقته بالبرنامج التكويني المسطر من طرف الإدارة	84
32	تعدد إجابات المبحوثين في فعالية التكوين المتخصص وعلاقته بالأداء الوظيفي	85
33	تعدد إجابات المبحوثين حول الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية وعلاقته بمدى أهميته	86

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح العوائق البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي	42
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	53
03	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل	55

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التي قمنا بها إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للتكوين ودوره البارز في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، حيث يعتبر التكوين عاملا من أهم العوامل التي تساهم في النهوض بالعنصر البشري، وخيار رفع التحدي لأجل مواكبة التقدم التكنولوجي والعلمي، هذا الرفع من مهارة الموظفين وكفاءاتهم وتحسين مستواهم المهني والعلمي وزيادة رصيدهم في المعلومات حول وظيفتهم يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، والوصول إلى المستوى المطلوب من الفعالية والاستقرار والأداء الجيد، وعليه قمنا بإجراء دراسة ميدانية لإطارات شركة نفطال بولاية المدية، أخذنا مجتمع الدراسات الذي كان يضم 29 إطار حيث اعتمدنا المنهج الوصفي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، وذلك بإعداد استمارة شملت العينة المختارة من الإطارات وكان عددها 29 استمارة، استرجعت كاملة بدون إقصاء، وقمنا بإفراغ البيانات في برنامج spss بغية تحليلها وتفسيرها إحصائيا وسوسيولوجيا، ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى أهمية سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة نفطال وعلاقتها بتحسين أداء إطاراتها وإيجابيته على تحقيق أهداف المؤسسة.

The aim of this study, which we conducted, is to shed light on the significant importance of training and its prominent role in improving the functional performance of economic institutions. Training is considered one of the most important factors contributing to the development of human resources and an option to meet the challenges in order to keep up with technological and scientific advancements. Enhancing employees' skills, and efficiency, and improving their professional and scientific levels, as well as increasing their knowledge about their job, qualifies them for

professional and social promotions and enables them to reach the desired level of effectiveness, stability, and good performance.

Therefore, we conducted a field study on the employees of Naftal Company in Medea. The study sample consisted of 29 employees, and we adopted the functional approach to address the research problem and ensure the validity of the hypotheses. We prepared a questionnaire that covered the selected sample of employees, totaling 29 questionnaires. The data was fully retrieved without any exclusions, and we proceeded to input the data into "SPSS" program for statistical and sociological analysis and interpretation. Through the analysis of the obtained results, it became apparent to us the extent of the importance of the training policy implemented in Naftal institution and its relationship with improving the performance of its employees, as well as its positive impact on achieving the goals of the institution

مقدمة

مقدمة:

أصبحت مسألة الاعتماد على العنصر البشري في حكم المؤكد ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال ومن ثمة تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، سواء من جانب الدول والحكومات، أو من جانب المؤسسات بكامل مجالاتها، وعلى هذا الأساس اعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي والمحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته ومجاله كما هو معروف في أدبيات الأعمال بأن الانسان قبل المشروع (l'homme avant le projet)، وبما أن الأمر أصبح هكذا لابد من إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها بصفة مستمرة، وكل هذا طبعا يأتي بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصياتها في ظل محيط يتسم بالتقلبات والمفاجئات، فالاهتمام والتكفل بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال في أي تحول وتقدم اقتصادي ومع ازدياد نوعية وحجم المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف نشاطها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود من الخدمات أو السلع، ومن أجل تحقيق رضا زبائنها وتوسيع مجالاتها فقد أصبح التكوين خيارا استراتيجيا لتنمية الموارد البشرية، وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار بشري شأنه شأن الاستثمارات الأخرى.

ونجاح الاستثمار في المورد البشري يكون أكثر مردودية وينعكس إيجابا على المؤسسات وذلك من خلال تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة المعارف وتعزيز الاتجاهات وسد الثغرات أو الفجوة بين النظرية والتطبيق، ولا يأتني ذلك إلا من خلال التكوين وتأهيل العنصر البشري الذي يعتبر جوهرة عملية التنمية والتطور وخيارا لرفع التحدي ومواكبة التقدم العلمي من تحسين للأداء والرفع من مردودياتها والمحافظة على جودة مخرجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين، حيث تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني، مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية والوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية.

فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرون على مداهمة كل الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية، الإنتاجية والإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الانتاج من جهة أخرى.

وعليه نجد بعض المؤسسات على اختلاف نشاطها تولي اهتماما بالغا بعناصر تحسين الأداء وتقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها، وتخصص اعتمادات مالية معتبرة لتنفيذها حتى يتسنى لها الحصول على موظفين لهم الصفات الإيجابية وذوي المهارات العالية وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وعليه ركزت هذه الدراسة التي قمنا بها عن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لإطارات نفطال بالمدية من خلال معرفه دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي وقمنا بتقسيم الدراسة الى أربعه فصول الفصل الأول تناولنا فيه الجانب المنهجي للدراسة التي تضمن أسباب اختيار الموضوع أهميه الدراسة وأهدافها ثم عرضنا إشكالية الدراسة مع ذكر تساؤلاتها ومن ثم صياغة الفرضيات للإجابة علي تساؤلات الإشكالية ومن ثم حددنا المفاهيم التي اعتمدناها في الدراسة والمقاربة السوسيولوجية وعرضنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا أما في الفصل الثاني فتحدثنا عن التكوين بصفه عامه مفهومه خصائصه وأهميته وأهدافه مبادئه وأنواعه ومراحل العملية التكوينية ومعوقات التكوين أما الفصل الثالث تحدثنا عن الأداء الوظيفي مفهومه أهميته وأنواع الأداء الوظيفي ومحددات الأداء الوظيفي وكذا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وإجراءات الأداء الوظيفي وتطرقنا أيضا الى التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي أما الفصل الرابع وهو الجانب الميداني للدراسة تطرقنا فيه الى إعطاء نظره على مؤسسه نفطال محل الدراسة وكذا مجالات الدراسة المجال الزمني والمكاني والمجال البشري والمنهج المستخدم مع اختيار العينة وأدوات جمع البيانات الاستمارة الملاحظة والمقابلة كما تناولنا التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة ثم خاتمه الدراسة مع ذكر قائمه المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- الإشكالية
- الفرضيات
- تحديد المفاهيم
- المقاربة السوسيولوجية
- الدراسات السابقة

01- أسباب اختيار الموضوع:

ينطلق اختيار موضوع الدراسة من أسباب ذاتية وموضوعية، تتضمن هذه الأسباب ما يلي:

أولا: أسباب ذاتية

- الاهتمام والميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بالتكوين وتحسين الأداء.
- معرفة مدى أهمية التكوين داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة رأي الإطارات حول سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة نفطال.
- معرفة دور وأهمية التكوين وفعاليته في تحسين الأداء الوظيفي لإطارات نفطال.

ثانيا: أسباب موضوعية

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث ميدانيا.
- علاقة هذا الموضوع بتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- تسليط الضوء على أهم برامج التكوين وأهميتها في المؤسسة.
- إبراز دور التكوين للإطارات في تحقيق أهداف المؤسسة.

02- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- التعرف على سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة نفطال مع التغيرات والتطورات وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.
- التعرف على نظرة ورأي الإطارات في سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة نفطال.
- التعرف على أهمية التكوين لإطارات نفطال.

03- أهداف الدراسة:

- اكتشاف ومعرفة سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة نفطال.
- تحليل ودراسة علاقة التكوين بتحسين أداء إطارات نفطال في المؤسسة.

- جعل إطارات نفطال محل الدراسة يدركون مدى أهمية التكوين.
- إثراء المكتبة ببحث وموضوع جديد يكون دعما لمن يريد التعمق في هذا الموضوع.

04- الإشكالية:

التكوين في المؤسسات الاقتصادية كوظيفة يعد من أهم العوامل التي تساهم في النهوض بالعنصر البشري وارتقاء المؤسسة وتنميتها.

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر السوسيولوجي والإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، باعتباره (نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم)،[1] وما له من انعكاسات على المؤسسة من رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق إحداث تغيير وتطوير أنماط السلوك ومنه يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى دوما إلى الرفع من قدرات مؤسساتها من خلال زيادة فعاليتها وذلك من خلال رفع أداء العاملين وإخضاعهم لبرامج تكوينية تساهم في رفع الكفاءة ومواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المؤسسات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر، لذا تلجأ المؤسسات في تطوير الموظفين إلى عدة طرق في التكوين المستمر والمتخصص وغيره، فالمستمر يعتبر إحدى الآليات التي تهدف إلى تحسين المستوى واكتساب مؤهلات جديدة من أجل ممارسة مهمة أو عمل ويشمل مجموع المعارف النظرية والمهارات والمواقف التي تجعل الشخص قادر على ممارسة الوظيفة.

أما التكوين المتخصص فهو يشمل كل نشاط تكويني يسمح للموظف الحالي أو المستقبلي باكتساب تأهيل يسمح له بالتحكم في منصب عمل محدد يستهدف هذا التكوين أساس فئة الجامعيين والإطارات في المؤسسات باعتباره يندرج تحت تخصص معين من أجل تحصيل معارف نظرية وتطبيقية.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص69.

وعليه نظرا لأهمية عنصر التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية لاسيما مؤسسة نفطال، ونظرا للثقل الاقتصادي لهذه المؤسسة ومدى إسهامها في الاقتصاد الوطني وتنميته أعطت مؤسسة نفطال الأهمية القصوى لعملية التكوين، وبالأخص التكوين المستمر والمتخصص الذي يضمن تجديد المعلومات للموظف طيلة خدمته في المؤسسة، وهكذا تستطيع مؤسسة نفطال أن ترفع مستوى التحدي للمتغيرات الداخلية والخارجية من خلال تكوين موظفيها وإطاراتها للتحكم أكثر في وسائل الانتاج الحديثة لاسيما بعد إدخال التطور التكنولوجي بعين الاعتبار.

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

- هل سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لإطارات نفطال؟

ومن خلال التساؤل العام تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل التكوين المستمر له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال؟
- هل التكوين المتخصص يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال؟

05- الفرضيات:

أ- الفرضية العامة: على ضوء التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال.

ب- الفرضيات الفرعية (الجزئية): تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- التكوين المستمر له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال.
- التكوين المتخصص يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال.

06- تحديد المفاهيم:

-التكوين – الأداء الوظيفي – الأداء – المؤسسة الاقتصادية – الإطارات.

المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم التكوين (تعريف):

لغة: التكوين لغويا كون الشيء، أي وجده وأوجده وأنشأه أو أحدثه.[1]

اصطلاحا: يعرف التكوين بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي.[2]

ويعرف أيضا بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في المعلومات والخبرات وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتكونين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة مما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة عملهم بطريقة منتظمة وبإنتاجية عالية.[3]

كما يعرف أحد الباحثين بأن التكوين هو عملية تعلم وتعليم تمكن الفرد من إتقان مهني والتكيف مع ظروف عمله، بل لابد من اكتساب عادات اجتماعية، اتجاهات نفسية أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة تعيق التكيف مع العمل.[4]

وأيضا التكوين هو تنمية منظمة وتحسين الاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن.[5]

كما يرى باحث آخر أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة يكتسب الفرد من خلالها المعارف، المهارات، القدرات، الأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

---

[1] فؤاد إفراع البستاني، **منجد الطالب**، دار المشرق، ط31، لبنان، دس، ص662.
[2] سعيد بن يمينة، **تنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ، ص92.
[3] حسن أحمد الطعاني، **التدريب مفهومه وفاعليته**، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002، ص285.
[4] أحمد عزت راجع، **علم النفس الصناعي**، الدار القومية للطباعة والنشر، 1965، ص 106.
[5] بوفلجة غياث، **الأسس النفسية للتكوين ومناهجه**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 05.

التعريف الإجرائي للتكوين:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التكوين إجرائيا:

القصد من التكوين أنه وسيلة يتم من خلالها إعداد العامل (الموظف) مهنيا للقيام بمهمة ما، وتأهيله لشغل مناصب ووظيفة جديدة، لأجل الرفع من قدراته، معارفه وخبراته، وإكسابه مهارات جديدة، ورفع مستواه الاجتماعي والمادي من أجل تمكينه من أداء عمله بوجه حسن. [1]

تعريف التكوين المستمر:

هو كل الأنشطة النظرية والتطبيقية المنظمة من قبل جهاز رسمي لفائدة فئة معينة من الموظفين، إما في أوقات عمليهم أو خارجها بهدف تطوير المهارات وتنمية قدراتهم وتوظيفها بمراكز عملهم.

تعريف التكوين المتخصص:

هو كل نشاط تكويني يسمح للمستخدم الحالي أو المستقبلي باكتساب تأهيل وتحصل المعارف النظرية والتطبيقية لقيام الموظف بنشاطه في الرتبة التي يراد الانتماء إليها، زيادة على ذلك فإن الغرض من التكوين اكتساب المتربص لمعارف تسمح له بتقلد منصب عالي المراد الالتحاق به

2- تعريف الأداء:

التعريف اللغوي: الأداء هو مصدر للفعل أدى الشيء، أوصله واسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء، قام به.[2]

التعريف الاصطلاحي: نرى عدة تعاريف للأداء، اصطلاحا ومنها ما يلي:

[1] عمرو غنايم، **علي الشرقاوي**، التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، 1981، ص 606.
[2] ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1994، ص 26.

- أحمد صقر عاشور يعرف الأداء 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 – نمط الأداء.[1]
- كما جاء في تعريف راوية محمد حسن بأن الأداء: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[2]

التعريف الإجرائي للأداء:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء إجرائيا على أنه التزام الموظف أو العامل أو مجموعة من العاملين بما هو موكل إليهم من وظائف ومهام وأنشطة من أجل تحقيق أهدافه ومتطلباته وكذا أهداف المنظمة.

3- مفهوم الأداء الوظيفي:

التعريف اللغوي: في منجد اللغة العربية المعاصرة جاء التعريف الأداء الوظيفي بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق، وأدى عمل ما عليه أي قام بما هو ملزم به وأدى الواجب.

التعريف الاصطلاحي: تم تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا على أنه:

- تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.
- يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

من خلال التعاريف السابقة نعرف الأداء الوظيفي إجرائيا بما يلي:

[1] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.
[2] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 216.

الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يؤدي بها الموظف والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، أي أنه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في انجاز مهامه ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

4- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

تعريف المؤسسة الاقتصادية: يشير مفهوم المؤسسة الاقتصادية إلى ذلك الشكل التنظيمي المقر قانونيا، والقائم على تسخير مجموعة من الموارد الإنتاجية المتمثلة بالعنصر البشري والممتلكات المادية لخلق بيئة إنتاجية منظمة تمد المجتمع بالسلع وتقدم له الخدمات ضمن ضوابط وإجراءات معينة تتلائم مع مكان تواجد المؤسسة وحجمها ونوع النشاط الذي تقوم به.[1]

تعريف الإطارات:

مفهوم الإطار من أصل فرنسي: لم يستعمل خارج فرنسا إلا في بعض المستعمرات الفرنسية القديمة، وبما أنه تم تحليل وضعية الإطار في المجتمع الفرنسي ينتهي بإعطاء تعريف الإطار على أنه: أجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة، ويقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، وهو الذي حصل على تكوين عالي ممثل بشهادة أو تكوين محصل عليا ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة.[2]

Kaufmann فيعرفه على أنه شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين.[3] كما يعتبر أيضا على أنه فرد يعمل في إطار علاقة عمل في إحدى القطاعات الاقتصادية وكان يقوم بتفويض من قيادي التنظيم بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة سواء امتلك السلطة أو لا، مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه أو أجرى واجباته وحقوقه.[4]

---

[1] مفاهيم عامة حول المؤسسات المصغرة، ص 02، www.thesis.univ-biskra.dz، اطلع عليه بتاريخ 08-01-2023، بتصرف.

[2] Doubiet, o, passelecq, **les cadres**, pif, 1973, p13.

[3] A, Kaufmann**, les cadres et la révolution informatique**: l'adaptation nécessaire entreprise moderne d'édition, 1968, p12.

[4] Alayachi, les **cadres de l'industrie en Algérie** «étude de cas, le complexe d'el hadjar – in, larjane (coordination et présentation). Eliles et Société dans le monde Arabe, les cas de l'algérie et de l'Egypte ; Editions Casbah, 2007, p216.

07- المقاربة السوسيولوجية:

في أي بحث اجتماعي يجب أن يقترب من نظرية أو مقاربة سوسيولوجية معينة حيث في موضوعنا الذي كان حول التكوين وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية. فقد تم تناوله ودراسته من قبل الكثير من النظريات، بداية من التطورات الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة، فنجد كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية تدرج الحاجات والنظرية الوظيفية.

ومن خلال هذه النظريات التي نجد أنها تساعدنا في معالجة بحثنا وتحليل مختلف المعطيات التي نتحصل عليها من ميدان الدراسة، وبما أنه اعتمدنا على معطيات في مؤسسة نفطال فاعتمدنا في مقاربتنا السوسيولوجية المقاربة الوظيفية، لأنها قريبة من موضوع دراستنا.

فالبنائية الوظيفية تنظر للمنظمة على أنها وحدة اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة تسعى لتحقيقها.

وأن هناك مجموعة من المتطلبات يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء. ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للأهداف، فقد ركزت على كفاءة الأفراد العاملين من خلال عملية التنشئة والتكوين للمحافظة على توازن النسق واستقراره. فعملية التكوين تعد من المصادر الأساسية لضمان السير الحسن للمنظمة من خلال إعداد الأفراد ووضع سياسات وبرامج تكوينية مناسبة تمكن من الوصول إلى الغايات المسطرة من قبلها. حيث تدعو النظرية الوظيفية إلى تقسيم العمل والتخصص الوظيفي باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لعملية التكوين التي تساهم في رفع كفاءة العاملين داخل المنظمة. ومن رواد هذا الاتجاه النظري نجد (تالكوت بارسونز) في اتجاهه المعروف بالنسق الاجتماعي، والذي أكد فيه على أن التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية كالجماعات والأقسام والأدوات، حيث عرف التنظيم على أنه نسق اجتماعي منظم، هدفه تحقيق أهداف محددة، وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية هي النسق الفني، النسق الإداري والنسق التنظيمي. وكل هذه الأنساق تترابط فيما بينها، وكل نسق يعتمد على أنساق أخرى حتى يضمن التنظيم توازنه واستقراره.

ومن هذا التصور النظري رأينا أنه مناسب لإسقاطه على موضوع دراستنا لأنه ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق مبدأ التكامل والتوازن وتحقيق أهداف المنظمة المسطرة. وذلك من خلال تحديد وضع كل فرد حسب الدور الذي يؤديه ومكانته داخل المنظمة، معتمدا على بعض الخصائص والسمات منها المهارة...إلخ، التي يتم اكتسابها بالتكوين.

وعليه فإن هذه النظرية (البنائية الوظيفية) التي كان لها اتجاه مفسر لموضوع التكوين والأداء الوظيفي اعتمدناها في دراستنا هاته.

08- الدراسات السابقة:

أثناء بحثنا هذا اعتمدنا على حل المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا من خلال مجموعة من المراجع المختلفة من كتب ومراجع، كما استندنا إلى أبحاث ودراسات علمية تم إجراؤها سابقا، حيث عرضنا بعض الدراسات السابقة وصنفناها كالآتي:

- الدراسات السابقة باللغة العربية.
  - على المستوى المحلي.
  - على مستوى الوطن العربي.
- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

أولا: الدراسة العربية:

1- دراسات على المستوى المحلي:

أ- دراسة العايب رابح: بعنوان استراتيجيات التكوين المهني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، وهذه الدراسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2002-2003م.[1]

[1] العايب رابح، **استراتيجيات التكوين المهني في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية في تخصص علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2002-2003.

دراسة العايب رابح هدفت إلى معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتثمين أداء الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية. (هذه الدراسة كانت موجهة لعمال المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجدة في الحجار ولاية عنابة).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لتقنيات جمع البيانات اعتمد على الملاحظة، الاستبيان والمقابلة.

أما بالنسبة للفرضيات، فكانت كالآتي:

- إن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم ونوع الخدمات التكوينية.
- إن غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.
- إن الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العمالي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.
- إن غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
- كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وغير مكيف فإن ذلك ينعكس سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث هي كالآتي:

- إن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها، مما ترتب عليه انكماش حاد في ميزانية التكوين، وبالتالي فإن نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على نوع وحجم الخدمات التكوينية، حيث تحققت الفرضية الأولى.
- عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان، ويرجع ذلك إلى أن البرامج المطبقة تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، وهذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما

يسبب ثغرات معرفية عديدة كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له، وإهمال الجانب البشري كذلك نقص الدراسات التقويمية الجامعية.

- هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر وجود فائض في بعض التخصصات وعجز في اليد العاملة المكونة، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم والآجال للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة.
- غياب التقييم بعد التكوين وهذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقيق الأهداف إن وجدت.
- غياب تصور سياسة واضحة الآجال والمعالم للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة حيث تحققت الفرضية الثانية، فغياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين أثر سلبا على نجاعة المؤسسة.
- إن النصوص التشريعية التي تناولت التكوين المهني المتواصل منذ الاستقلال إلى غاية إقرار مرسوم 1996م، أكدت أن التكوين المتواصل لم يشكل انشغالا على المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية حيث تحققت الفرضية، فكلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقص وغير مكيف، فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.[1]

ب- دراسة ميلاد صبرينة: بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل سنة 2007م.[2]

مفاد إشكالية البحث المعتمدة من طرف الباحثة هي أن هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال طريقة المسح بالعينة.

أما بالنسبة لتقنيات البحث فاعتمدت على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، السجلات والوثائق.

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالآتي:

- هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.

---

[1] عيساوي عبد الرحمن، **دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولاي الطاهر سعيد، 2013-2014م.

[2] ميلاد صبرينة، **التكوين المهني والفعالية التنظيمية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2006م.

- يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
- هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والزمن الوظيفي.
- التكوين وزيادة معدلات الانتماء والاستقرار في المؤسسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي كالآتي:

- أن التكوين المهني يساهم ويعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بحرص المؤسسة على تنمية مهاراتهم.
- التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أصبح حاجة ملحة لأي تنظيم.
- التكوين المهني المبني على أسس سليمة من خلال التخطيط له حسب الاتجاهات أضحى حاجة ملحة لرفع الأداء وتحقيق الفعالية.
- إدخال أنماط جديدة للتسيير العلمي الحديث للمؤسسات وتكوين المسيرين علميا.
- التكوين المستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية.

2- دراسات على مستوى الوطن العربي:

أ- دراسة عبد الله الموباني الغامدي 2013 - 2014م: بعنوان دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام.[1]

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تم إجراء هذه الدراسة في جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية على عينة عشوائية من الموظفين في فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بمختلف مستوياتهم الإدارية، تمحورت إشكالية الدراسة في الأسئلة التالية:

- ما هو دور التدريب في زيادة كفاءة أداء العاملين؟
- ما مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون؟
- ما هي فترة التدريب المناسبة للاستفادة من الدورات التكوينية بكفاءة عالية؟

[1] خالد عبد الله الموباني الغامدي، **دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام**، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2013-2014م.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة، الاستبيان، المقابلة، الملاحظة وفحص السجلات.

وقد قام الباحث بصياغة مجموعة من فرضيات الدراسة كما يلي:

- هناك علاقة بين التدريب وزيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين.
- هناك علاقة بين فترة التدريب وكفاءته.
- هناك علاقة بين نوع التدريب وتحسين أداء الموظفين.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- عدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات.
- صعوبة الحصول على الدورات في اختيار المتدربين من الموظفين.
- عدم وجود دورات بشكل منتظم وبجداول زمنية محددة.
- عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدية من المتدربين.
- إقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين وعدم توفير السكن لهم.
- تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي.
- قصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية.
- إعطاء الموظفين برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله.
- أغلبية الدورات نظرية وليست لها علاقة بالعمل الميداني.

ركزت هذه الدراسة على دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ومدى استفادة الموظفين من الدورات التدريبية ورفع كفاءة أدائهم ومحاولة الوقوف على المشاكل التي تواجه العملية التدريبية كتكرار البرامج التدريبية، وأغلب الدورات نظرية ليست لها علاقة بالعمل الميداني.

ب- دراسة عوض الله محمد علي الهندي: بعنوان دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ريك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2017.[1]

تهدف هذه لدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي – ريك، في الفترة من 2015 حتى 2016م، حيث تمثلت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للتدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين ؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي عنه أسئلة فرعية وهي:

- هل توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني ؟

- هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني؟

أما الفرضيات فجاءت كالآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

ويتفرغ عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية الأخرى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

حيث توصل الباحث خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم التدريب في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- اختيار أسلوب التدريب على حسب نوع طبيعة العمل يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

[1] عوض الله محمد علي محمد الهندي، **دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني**، كوستي – ريك، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017م.

- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- وجود علاقة إيجابية بين تنوع وسائل التدريب وأداء العاملين.
- يهتم البنك بتدريب الموظفين مرة على الأقل في السنة.
- جميع الموظفين مؤهلين أكاديميا وذوي خبرات طويلة.
- عدم الاهتمام ببيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تدني إنتاجية الموظف.
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات ولوائح العمل، وكذلك يساهم التحفيز والتشجيع المستثمرين بعد عملية التقييم وتعزيز ثقة الإدارة.
- يساهم تنوع البرامج في رفع الأداء.
- الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب.

3- الدراسات الأجنبية

أ- دراسة Ranya Study 2016م.

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب على أداء الموظفين وتقديم اقتراح حول كيف يمكن للشركة أن تحسن من أداء موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة، وتمت الدراسة في مصنع أنابيب مانجلور بالهند سنة 2016م.

وتم استخدام المنهج الوصفي، وهدفت الدراسة إلى التحقيق في معنى وأهمية التدريب وأهمية الأداء الوظيفي للموظفين والكشف عن العلاقة بين التدريب وأداء الموظفين.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن الهدف الرئيسي من كل دورة تدريبية هو إضافة قيمة أداء الموظفين، وبالتالي كل نوع من الشركات تصمم برامج على حسب نشاطها، والغرض من التدريب هو ما سيحققه الموظفون بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- هناك حاجة إلى رفع مستوى التكنولوجيا للحد من الإجهاد للموظفين.

- يجب على قطاع الصناعة اتخاذ خطوات معينة لتحسين أداء الموظفين، كما ينبغي أن توفر الصناعة مرافق تدريبية علمية للأطراف العليا.[1]

ب- دراسة Andy cach و Alaim Rugh: عنوانها هو العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي، وهذا البحث تم إجراؤه تحت إشراف مركز بحوث العمال التابع لكلية التربية في جامعة كامبردج في جوان 2003م.

انطلقت الدراسة من تساؤل: ما مدى أثر التدريب على أداء الأفراد العاملين والمنظمات. حيث هدف الباحثان إلى معرفة أثر التكوين على جودة أداء العاملين في منظمات مختلفة من خلال إتباع المنهج المقارن بين أداء العاملين الذين تلقوا تدريبا قبل الخدمة والعاملين الذين لم يتلقوا تكوينا حيث خلصوا إلى النتيجة الآتية:

- أن العاملين الذين تلقوا التكوين يفوق أداؤهم من حيث الجودة بالذين لم يتلقوا تكوينا.

وقد اعتمد الباحثان في قياس جودة الأداء على مقياسين هما:الزيادات في الرواتب والقدرة التنافسية للمنظمات. حيث استنتجوا أن العاملين المكونين قد تضاعفت أجورهم مقارنة بغير المكونين على اعتبار أن أجور العاملين في المنظمات في ظل النظام الاقتصادي الرأسمالي تعتمد على مدى جودة أداء العامل وإنتاجيته.

وانطلاقا من هذا تبين للباحثين أن العامل المتدرب يتقاضى أجرا أعلى من العامل الذي لم يخضع للتدريب رغم أدائهم لنفس الوظيفة في منظمتين مختلفتين ذات تخصصات متشابهة.

كذلك تبين أن المنظمات التي تنفق أموالا على تكوين عمالها أثبتت قدرة تنافسية عالية مقارنة بالمنظمات التي تقل نفقاتها على التدريب.[2]

---

[1] عوض الله محمد علي الهندي، **دور التدريب في أداء العاملين**، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص 11.

[2] طالب محمد، **تكوين مديري الثانويات وعلاقاته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل - الجزائر، 2012 - 2013، ص 14.

الفصل الثاني

التكوين

- تمهيد
- تعريف التكوين
- خصائص التكوين
- أهمية التكوين
- أهداف التكوين
- مبادئ التكوين
- أنواع التكوين
- مراحل عملية التكوين
- معوقات التكوين
- خلاصة الفصل

تمهيد:

التكوين نشاط من الأنشطة الأساسية التي تعمل على زيادة فاعلية المؤسسة، وذلك راجع من خلال تحسين قدرات ومهارات الموظفين، حيث تساعدهم على تحسين أدائهم، ومواكبة التطورات وكل المستجدات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة، وحتى على الصعيد الخارجي للمؤسسة.

وأصبح التكوين ضرورة حتمية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها بالنسبة لموظفيها، من أجل تحسين مستوى أدائهم وخدماتهم، والارتقاء بالمؤسسة إلى مستوى يضمن لها الاستمرار والبقاء والتطور وكسب مكانة في السوق. وتعمل المؤسسة على مراقبة مستوى أداء الموظفين وتحديد الاحتياجات التكوينية لموظفيها، وتعمل أيضا على التخطيط والتصميم وذلك حسب الأهداف المسطرة والمرجوة لتحقيقها.

01- تعريف التكوين:

تعددت وتنوعت التعاريف حول مفهوم التكوين، يتعدد رؤى الباحثين بمختلف مجالاته المختلفة، فكل تعريف ورد نجده تناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن زاوية أخرى، ومن خلال هذا نعرض بعض التعاريف التي نرى بأنها مهمة، ومن بينها ما يلي:

- التكوين هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.[1]

ويرى البعض الآخر بأنه:

- هو تنمية منظمة وتحسين المعارف والاتجاهات والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها مختلف مواقف العمل، وذلك بغية قيام الأفراد بأعمالهم المهنية على أكمل وجه.[2]

---

[1] حسين يرقي، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، الجزائر، 2001، ص 04.

[2] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة**، 2004، ص 99.

- هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله، وأن يطور أداءه العلمي والسلوكي بشكل أفضل.[1]

كما عرف التكوين على أنه:

- هو تلك المجهودات الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.[2]

وهنالك تعريف آخر للتكوين:

- هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى تحديد تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير.[3]
- التكوين هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات والمهارات والتصرفات بين مختلف الطبقات العاملة، والذي يساعد على تقدمهم وتقدم الإدارة التي يعملون بها.[4]
- التكوين هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للعمل بكفاءة وإنتاجية عالية.[5]

02- خصائص التكوين:

تتمثل خصائص التكوين فيما يلي:

- التكوين جهد منظم يقوم على التخطيط.
- يتناول التكوين كفاءة القوى البشرية في التنظيم.
- تتم عملية التكوين وتنمية الكفاءات وتطويرها من خلال التعلم المنظم والمخطط.
- التكوين توجه علمي يرتكز على الأداء والسلوك الحالي والمستقبلي.

---

[1] خالد عبد الرحمن الهيثي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار حامد، عمان، 1999، ص202.
[2] زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الكويت، 1989، ص 255.
[3] علي محمد عبد الوهاب، **التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص19.
[4] محمد جما برعي، **إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 352.
[5] عبد الكريم درويش، **أصول الإدارة العامة**، المطبعة الإنجلومصرية، القاهرة، 1976، ص 352.

- يعود التكوين بالفائدة على الأفراد والجماعات الصغيرة والتنظيمات والمجتمع.

- التكوين نشاط رئيسي مستمر: التكوين يستمر مع الفرد فهو أداء لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد للمهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أداءه في وظيفته الحالية أو إعداده وتهيئته للترقية إلى وظيفة أعلى.[1]

- التكوين نظام متكامل: حيث أنه يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها على علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون نتيجتها الأخير بمثابة الهدف الذي يهدف الفرد والمؤسسة إلى تحقيقه.[2]

- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرياتها المستقبلية من خلال النتائج التي تطمح إليها بإيجاد طرق تمكنهم من تحقيقها بأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن.

- الشمولية: التكوين يوجه إلى العمال جميعهم مهما كان تعيينه المهني ويتعاون الجميع لتنمية المهارات والخبرات المختلفة في العامل أينما كان عمله أو مسؤوليته داخل المؤسسة، فله دور فعال في استمرارها.[3]

03- أهمية التكوين:

أ- بالنسبة للمنظمة:

- الزيادة في الإنتاجية من خلال التكوين يكتسب الفرد مهارات وهذا ما يجعله يعطي مردودية عالية للإنتاج وجودته، بالإضافة إلى التزايد المستمر والجوانب الفنية للوظائف والأعمال.

- يساعد في التوجيه الإيجابي لدى الأفراد العاملين مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.

- التكوين يساعد أيضا على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة حيث يعمل على تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

---

[1] خيري خليلي الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكسب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص ص 98-99.

[2] علي السلمى، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997، ص 357.

[3] أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1981، ص 183.

- يعمل التكوين على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع.[1]

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين علاقات المؤسسة بجماهيرها وكذا الأطراف التي تتعامل معها.

ب- بالنسبة للعاملين:

- تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- التغلب على حالات القلق والتوتر الناتجة عن نقص في المعرفة والمهارات.
- الحد من الحاجة إلى الإشراف والرقابة والاقتصاد في الوقت، أي أن العامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجازه وبالتالي يوفر له الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين وبالتالي تحسين معنوياتهم واكتساب الثقة بالنفس.
- يساعد العمال على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في تقنيات العمل.
- زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- تنمية الشعور بالأهمية في النمو والتطور من خلال التعلم.
- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرار.
- تحسين معنويات العاملين.

04- أهداف التكوين:

- أول خطوة عند إعداد أي برنامج تكويني هي التفكير في كيفية تحديد أهداف التكوين بدقة ووضوح، كونها تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقه، ويمكن تلخيص أهداف التكوين في ما يلي:[2]

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وزيادة شعور العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة.

---

[1] إبراهيم عبد الله حميدة مختار، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

[2] حسين مريم، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003، ص 213.

- يهتم التكوين بمساعدة الفرد على وضع أهداف لنفسه.[1]
- تمكين الأفراد من تحسين مردودهم وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.
- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة.
- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التجديد والتغيير في مختلف جوانب العملية الإنتاجية في المؤسسة.[2]
- يهدف التكوين إلى الاقتصاد في الإنفاق كما يقلل من حوادث العمل.
- تمكن المراكز التكوينية في مد المؤسسات بالقوة العاملة المدربة وبالأعداد التي يحتاجها.[3]

05- مبادئ التكوين:

العملية التكوينية تخضع لعدة مبادئ عامة، يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التكوينية حيث يمكن إيجازها كالآتي:

أ- الشرعية: حيث يتم التكوين وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

ب- الهدف: يجب أن تكون أهداف التكوين واقعية وواضحة من أجل تحقيقها.

ج- الشفافية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المؤسسة بالوضوح، ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التكوينية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التكوين ومن ثم إعلانها للجميع.[4]

د- التدرج: يبدأ التكوين بمعالجة المواضيع والقضايا البسيطة ثم يندرج بصورة مخططة ومدروسة إلى أكثر صعوبة وتعقيد.

ه- الشمولية: وهو مبدأ هام رئيسي في التكوين بحيث يشمل التكوين كافة المستويات الإدارية للإدارة العليا، الإدارة الإستشرافية والإدارة التنفيذية.

---

[1] إسماعيل حجازي، معليم سعادة، **تسيير الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الـأردن، 2013، ص 49.

[2] مجيد الكرفي، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج، ط1، الأردن 2013، ص ص، 147-148.

[3] يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص ص 278-279.

[4] عبد المعطي محمد عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص ص 53-54.

و- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التكوين في المنظمة بواقعية الأهداف التكوينية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيتها وقابليتها للتطبيق الفعلي.[1]

ز- **الاستمرارية:** حيث يتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التكوين ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.[2]

06- أنواع التكوين

هناك عدة أنواع للتكوين حيث تختلف باختلاف أهدافه، نشاطاته واحتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وكذا مرحلة التوظيف، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

أ- التكوين حسب نوع الوظيفة:

- **التكوين المهني والفني:** حيث هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل: النجارة والبناء، وصيانة الأجهزة...وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في التلمذة الصناعية، وفيه تقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعليم هؤلاء الأفراد ويحصلون غالبا على شهادة فنية، وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم في حال نجاحهم.[3]
- **التكوين التخصصي:** يتضمن المعارف والمهارات التي تخص وظائف معينة كالمحاسبة والهندسة ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويركز ذلك على كيفية حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها.[4]
- **التكوين الإداري:** ويقصد به التكوين على الأعمال ذات الطابع الإداري، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات، ويهتم التكوين الإداري بمساعدة الأفراد على تقلد المناصب الإدارية السامية التي تعتمد على التخطيط والتوجيه والرقابة.[5]

ب- التكوين حسب مرحلة التوظيف:

---

[1] عطا الله محمد، إدارة العملية التدريبية، **النظرية والتطبيق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص ص 28-29.

[2] حسن أحمد المعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 22.

[3] هشام بوبكر، **سوسيولوجيا المنظمات**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 149.

[4] فريدة بوبكري، **دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014، ص 74.

[5] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 303.

- **توجيه الموظف الجديد:** إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل بها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها الموظف على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل، وتدريبه على كيفية أدائه لعمله.
- **التكوين أثناء العمل:** وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل، وليس في مكان آخر، ذلك بهدف تحسين كفاءته، ويكون الرئيس هو المسؤول عن تكوينه.
- **التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات:** عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة، يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، وهذا حتى ترفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم.
- **التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيترقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف يتطلب تكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية، وهذا الفرق يبرز إلحاق العامل ببرنامج تكويني.[1]

ج- التكوين حسب المكان:

- تكوين داخلي: يجري داخل المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية والإشراف على تنفيذها، وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.[2]

- تكوين خارجي: ويجرى هذا النوع من التكوين خارج المؤسسة نظرا لعدم امتلاكها الخبرة التكوينية وأدوات التكوين الفعالة.[3]

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، نفس المرجع السابق، ص ص 325-326.
[2] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، نفس المرجع، ص 138.
[3] محفوظ أحمد بودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 185.

الجدول رقم (01): يوضح أنواع التكوين

يمكن تقسيم أنواع التكوين		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديدة 2- التدريب أثناء العمل 3- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة 4- التدريب بغرض الترقية والنقل	1- التدريب المهني والفني 2- التدريب التخصصي 3- التدريب الإداري	1- داخل المؤسسة 2- خارج المؤسسة

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1996م، ص 323.

07- مراحل عملية التكوين:

أ- تحديد احتياجات التكوين:

في هذه المرحلة يجب أن تركز برامج التكوين على احتياجات المؤسسة في التكوين، وتلعب دورا كبيرا في الكشف عن التغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ووظائفها المختلفة، حيث يتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات:[1]

- **تحليل المنظمة:** ذلك لتحديد أين سيتم تركيز التكوين في المنظمة أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التكوين.

فعملية تحليل المنظمة تتطلب الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، تكلفة العمل، الغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث، المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءا على احتياجات التكوين، كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات ومواقع التكوين.

- **تحليل العمليات أو الوظائف:** يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة

[1] السعيد مبروك إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014، ص 243.

لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وكذلك الوقوف على رأي المشرف في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين.[1]

- **تحليل الأفراد أو الأشخاص:** هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات، يتمثل في دراسة الفرد من حيث سلوكه الوظيفي ومدى تأقلمه مع الوظيفة وقدرته على الإتصال والتفاهم مع الآخرين، ومن الضروري عند تحديد أداء الفرد التعرف على أهدافه، وعما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المؤسسة.[2]

ب- تصميم البرامج التكوينية: تمر عملية تصميم البرامج التكوينية بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

- **تحديد أهداف البرنامج:** هذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضيح أهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكاتهم، وفي ضوئها يتم وضع المادة التكوينية، ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية التي سبقت الإشارة إليها.[3]
- **تحديد موضوعات البرنامج:** وهي المواد التي على البرنامج طرحها، والتسلسل في عملية تقديمها، ويتم تحديد هذه الموضوعات بناءا على الأهداف التكوينية الموضوعية والمعلومات المتوفرة عنها.[4]
- **اختيار أساليب التكوين:** يتم اختيارها على أساس الأهداف المطلوب الوصول إليها، ومن أهم الأساليب المستخدمة في تكوين العمال نجد نظام التلميذ، المحاضرات، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، استخدام التقنيات السمعية البصرية.

وما تؤكده هذه المرحلة أن نجاح العملية التكوينية مرهون بقدرة المشرفين على اختيار الأساليب التكوينية المناسبة والملائمة مع طبيعة وأهداف التكوين.[5]

---

[1] سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص ص 136-137.
[2] جمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 343-344.
[3] مصطفى نجيب شاريش، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص 238.
[4] بيسوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، دار ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 49.
[5] طارق المجدوب، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، مصر 2000، ص ص 337-339.

ج- تنفيذ البرامج التكوينية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ، ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج، وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، وتشمل هذه المرحلة ما يلي:[1]

- **إعداد جدول زمني لبرنامج التكوين:** يتضمن الجدول الزمني أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة و مواعيد الاختبارات، بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات والمعارف التكوينية.[2]
- **إعداد وتجهيز مكان التكوين:** يتم إعداد وتجهيز مكان التكوين من قاعات ومعاهد ومراكز تكوين سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها بالوسائل والتقنيات اللازمة بشكل يسهل عملية التكوين دون عراقيل.[3]
- **متابعة المكونين والمتكونين:** يتم مراقبة سير خطوات التكوين منذ اليوم الأول إلى النهاية من أجل ضمان السير الحسن للتكوين، من خلال مراقبة المكونين وأسلوب التكوين ومدى فاعلية الطرق المتبعة، وكذا مدى كفاءة المكون في تحسين أداء الفرد المتكون.

د- تقييم برامج التكوين: إن تقييم البرنامج التكويني يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التكوين ويمكن تعريف التقييم إلى أنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني.[4]

يمكن تقييم البرنامج التكويني عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين في البرنامج، ومعرفة مدى التغيير في القدرات والمعارف والسلوكيات نتيجة لهذا البرنامج وذلك عن طريق قياس ما يلي:

---

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 140.
[2] هشام بوبكر، **سوسيولوجيا المنظمات**، بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 149
[3] صلاح محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 203.
[4] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص 251.

- **مدى تفاعل المتكونين:** يتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها... ذلك بمقابلة المتكونين ومعرفة آرائهم أو بتعبئة المتكونين لاستبيان خاص بتقييم البرنامج التكويني، ومرافق التكوين وأساليب ووسائل التكوين وموضوعات البرنامج ومدى الاستفادة منه.
- **مدى استفادة المتدربين:** ويتم قياس مدى استفادة المتدربين وذلك باختيارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التكويني لقياس مدى الاستفادة منه.
- **مدى التغيير في سلوكيات المتكونين:** ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتكونين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات في أعمالهم.
- **مدى تأثير البرنامج التكويني على أهداف المنظمة:** مثل الإنتاجية والجودة والرضا الوظيفي بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوي، ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتكونين بعد انعقاد البرنامج التكويني وقبله.[1]

08- معوقات التكوين:

هناك عدة معوقات وتختلف حسب المؤسسات ومنها:

- الاهتمام السطحي بعملية التكوين، وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد ومن ثم تكوينهم خلال السنة، أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التكوينية.
- انخفاض كفاءة المشرفين على التكوين بالمؤسسات والمراكز المتخصصة.[2]
- صعوبة الحصول على المعلومات والإحصاءات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية.[3]

---

[1] بيسوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، دار اتيراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2005، ص ص 51-52.

[2] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 276.

[3] نوري منير، **الوجيز في تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 105-106.

- البعض يرى بأن التكوين هو وسيلة لراحة العامل من عناء العمل، حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التكوينية.[1]

- عدم إخضاع المتكون بعد انتهاءه من التكوين للمتابعة والمراقبة بأسلوب علمي.

- إن العملية التكوينية تعيقها في أغلب الأحيان قلة المعلومات وغياب التخطيط وعدم استخدام الطرق الحديثة، وهي تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات.

- عدم كفاية الإمكانيات اللازمة للتكوين والتي تشمل مختلف الوسائل والآلات وغيرها...

[1] رأفت السيد عبد الفتاح، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، مصر 2001، ص ص 121-120.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تجلى لنا أن التكوين بالغ الأهمية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة وله دور كبير في التطور والتنمية، ومدى تأثيره في تحسين أداء الموظفين باعتبار التكوين أحد الآليات التي تتبعها المؤسسة بمختلف نشاطاتها.

كما أن التكوين من الضروريات اللازمة للرفع من الأداء الوظيفي وتحسينه وكذا يقوم بتزويدهم بمختلف المهارات والمعلومات والمعارف لإعطاء عمل ذو كفاءة عالية يعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة على حد سواء، وبصفة مستمرة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

- تمهيد
- مفهوم الأداء الوظيفي
- أهمية الأداء الوظيفي
- أنواع الأداء الوظيفي
- عناصر الأداء الوظيفي
- محددات الأداء الوظيفي
- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
- طرق تحسين الأداء الوظيفي
- التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات، من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل، سواء كان جهدا فكريا أو عقليا، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة.

بحيث يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي مؤسسة حسب مجالها، وهذا راجع لأهميته الكبيرة، حيث به ترتقي المؤسسة، ونجاحها مرتبط بالأداء الذي يقدمه الموظفون، بحيث يعطون بأدائهم مكانة للمؤسسة، وميزة تنافسية في السوق يضمن بقائها واستمراريتها.

01- مفهوم الأداء الوظيفي:

نستعرض مجموعة من التعاريف للإلمام بمفهوم الأداء الوظيفي:

عرف محمد راوية الأداء بأنه: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وعرفه سلطان على أنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[1]

كما عرفه المطارنة على أنه: السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.[2]

كما يعرفه العريان وعسكر بأنه تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته.[3]

وعرفه هاينز Haynes على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه عمل من الأعمال، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد.[4]

---

[1] أسعد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، بفلسطين، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، غزة، 2008، ص 33.

[2] محمد سليمان البلوي، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص ص 27-28.

[3] قرماش وهيبة، **مقومات الإبداع ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 08، جوان 2014، جامعة الجزائر، ص 14.

[4] تكليش فاطمة، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، دراسة حالة بمؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغير كحولية، بالشرفة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015، ص 94.

وحسب christian batal بأنه هو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي:[1]

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله.
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد.
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

وعرف أيضا بالمستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.[2]

كما عرفه السيد أحمد على أنه درجة بلوغ الفرد، الفريق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية.[3]

02- أهمية الأداء الوظيفي:

أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في ما يلي:[4]

- يعتبر حالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.
- يعتبر الأداء من المرتكزات الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد تجريبية وإدارية ونظرية.

- **من الناحية التجريبية:** فأهمية الأداء الوظيفي تكمن من خلال دراسة بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء.

- **من الناحية الإدارية:** فتبرز أهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه.

- **من الناحية النظرية:** يمثل الأداء الوظيفي الإدارة الإستراتيجية.

---

[1] Christian batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2 emme édition, Edition d'origanisation, Paris, 2000, p 95.

[2] وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

[3] أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر (الأصول والمهارات)**، ط1، القاهرة، 2002، ص 415.

[4] وائل محمد صبحي إدريس، **طاهر محسن منصور الغالبي**، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص ص 37-40.

- يعتبر الأداء الوظيفي نتيجة تعكس مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة.
- يعتبر الأداء الوظيفي المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها.
- يعتبر الأداء الوظيفي محصلة قدرة المؤسسة في استغلالها للموارد وتوجيهها نحو تحقيق غاياتها لأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية بصورة عقلانية.
- يمكن للأداء الوظيفي قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

03- أنواع الأداء الوظيفي: توجد عدة تصنيفات لأنواع الأداء الوظيفي، حيث تصنف كالآتي:[1]

أ- حسب معيار الشمولية: حيث يشمل كل من:

- الأداء الكلي: وهو نوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يتجسد من خلال جميع الإسهامات والإنجازات التي حققتها المنظمة بتضافر جميع عناصرها ومواردها ووظائفها وأنظمتها الفرعية.

- الأداء الجزئي: وهو الأداء 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 مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين وأداء وظيفة التسويق.

ب- حسب معيار الطبيعة:

حسب معيار الطبيعة تقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية وسياسية، فإنه يمكن وإن كان من باب المقابلة المنطقة تضيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني وأداء سياسي.

---

[1] ناجي لتيم وآخرون، **قضايا سوسيو-تنظيمية**، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013، ص ص 157-158.

04- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الموظفين في المؤسسات وتتمثل هذه العناصر في ما يلي:[1]

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المهارات الفنية والمهنية، المعارف والخلفيات العامة عن الوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وعلمية، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء والعراقيل.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والثقة في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازها في أوقاتها المحددة، وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

05- محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي وممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثير سلبا وإيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء الوظيفي، ويطلق على هذه العناصر عادة محددات الأداء الوظيفي، ومن بين هذه المحددات نجد ما يلي:

أ- المحددات الداخلية: حيث هناك محددات ترتبط بالعامل (الموظف) وتؤثر في أدائه حيث تتمثل فيما يلي:[2]

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج عن حصول العامل (الموظف) على الدعم والحافز، حيث يترجم الدعم إلى الطاقات الجسدية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهامه، بحيث تعمل هذه الطاقات مع بعضها البعض ليقوم الفرد بإنجاز العمل المطلوب.

---

[1] زعلال يمينة، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012.

[2] راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010، ص 210.

- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة التي لابد من توفرها فيمن يقوم بالوظيفة، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.

- **إدراك الدور:** أي مدى فهم الموظف للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها حيث يتضمن هذا الفهم ترجمة الجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

ب- المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، ومنها ما يلي:

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

- **البيئة التنظيمية:** وهي المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والتي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة مناخ العمل، كالإشراف، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي.. وغيرها.

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية على أداء العامل كالمنافسة الخارجية، مثال: المعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا ما يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه في العمل، إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

06- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الأداء هو عنصر هام في المؤسسة إلا أنه تؤثر فيه مجموعة من العوامل تأثيرا سليبا:

أ- اختلاف مستويات الأداء: حيث يتأثر أداء الموظفين بعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، والعامل المجتهد ذو الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج.

ب- التسيب الإداري: يعني عدم المسؤولية وهدر الوقت وساعات العمل على الأمور الإدارية نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.[1]

[1] أحمد الكردي، **إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال**، نقلا عن الموقع الإلكتروني، www.universitinek.com، يوم 10 جانفي 2023، الساعة 22:41، ص 13.

ج- عدم الرضا الوظيفي: عدم الرضا الوظيفي للعامل يؤدي إلى تندي مستوى أداء العاملين سواء كان هذا الرضا مرتبط بالجوانب المادية أو المعنوية فكلاهما له التأثر الواضح على أداء العاملين.[1]

د- عدم التشاركية في الإدارة: غياب المشاركة وتبادل الأفكار ووضع القرارات والتخطيط بين مختلف مستويات الإدارة ينعكس سلبا على سير العمل في المؤسسة ويخلق فجوة وصراعات.[2]

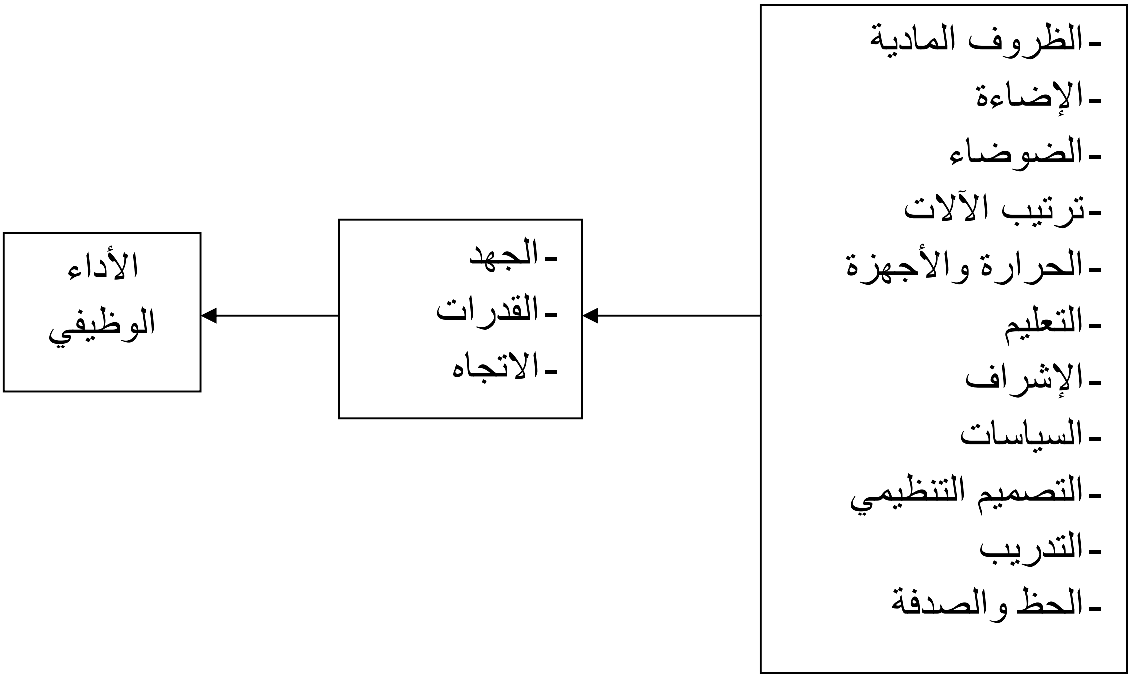
ه- غياب الأهداف المحددة: وهذا يعني أن المؤسسة تعمل بدون تخطيط مسبق لما تريد تحقيقه من أهداف وبدون جدول للأعمال والبرامج، هذا يعني أن عملها غير منتظم ويصعب عليها تحديد إنجازاتها.

و- عوامل بيئية: هناك عوامل خارج نطاق سيطرة الفرد التي تؤثر على مستوى أدائه، ومن أكثر مواقف الأداء شيوعا العوامل البيئية التي تتمثل فيما يلي:[3]

- العوامل الفيزيائية كالحرارة والضوضاء والرطوبة والإضاءة والتهوية، والإشعاعات والآلات المستخدمة.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتجهيزات والسياسات التي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون والتضامن مع الآخرين والعمل كجماعة.
- نقص وتصارع متطلبات الفرد مع الوقت.
- نمط الإشراف والرقابة السائدة في بيئة العمل.
- كما تكون الصدفة عامل معوق للأداء.

[1] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 216.
[2] علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 97.
[3] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص 212.

الشكل رقم (01): يوضح العوائق البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: راوية حسن، **<u>إدارة الموارد البشرية</u>**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000، ص212.

07- إجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

إجراءات تحسين الأداء الوظيفي تكمن في الخطوات الآتية:

أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: يجب تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أنه ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء، لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

ب- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الآراء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

ج- الاتصال المباشر: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصالات: سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم، واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، إن مثل هذه الإجراءات تعزز السلوكيات الإيجابية، وتقلل من الأفعال السلبية لدى العاملين.[1]

08- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

حسب هاينز هناك ثلاث مداخيل لتحسين الأداء الوظيفي وهي:[2]

أ- تحسين الموظف: يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أداءه وذلك من خلال:

- التركيز ما يرغب الفرد وما بين ما يؤدي، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل جيد.

---

[1] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص ص 157-159.

[2] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **طرق تحسين الأداء**، **http//hrdiscussion.com**، يوم 2019/05/09.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء.

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

ب- تحسين الوظيفة: يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء ، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأداء عمله بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض و إزالة الملل وهذا ما يعطي منفعة للموظف.

ج- تحسين الموقف: يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدى فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل)، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متبعته للأعمال أثناء الإنجاز، كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء.

09- التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي:

للتكوين دور أساسي في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين.

حيث الهدف من التكوين هو مساعدة العاملين في اكتساب جديد للمعلومات والمعارف، وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم ومهاراتهم، من أجل استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق خاصة في ظل الانفجار المعرفي والمتمثل في التقدم التقني والتكنولوجي، وكذا تدفق المعلومات من مجتمع لآخر وكثرة المنافسة.

من كل هذا نجد أن للتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومنها ما يلي:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.
- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة، وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم الوظيفي.[1]

كما يعرف التكوين أيضا بأنه مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى المهارات والمعارف وخبرات الأفراد، أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.[2]

[1] بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، **كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014، ص ص 93-94.

[2] إبراهيم حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 236.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تجلى لنا أن الأداء الوظيفي هو بمثابة الوسيلة الأساسية لأي مؤسسة باختلاف نوع نشاطها تريد بلوغ مرحلة التفوق والتميز والنجاح، كونه يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها المورد البشري داخل المنظمة لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، وذلك يتوقف على إعطاء المورد البشري أهمية بالغة واهتمام كبير ومتابعته بصفة مستمرة لاكتشاف الطاقات والقدرات الكاملة لدى العاملين من أجل استثمارها ومعرفة نقاط الضعف والقصور لديهم، ومن أجل مساعدتهم على الرفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال العملية التكوينية.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد
- تقديم المؤسسة محل الدراسة
- الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال
- مجالات الدراسة
- المنهج المستخدم للدراسة وطريقة اختيار العينة
- أدوات جمع البيانات
- تحليل البيانات المتعلقة بالجداول
- خلاصة الفصل
- عرض نتائج الفرضيات
- الاستنتاج العام

تمهيد:

في هذا الفصل قدمنا مختلف الإجراءات المنهجية التطبيقية التي ساعدتنا في التعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، حيث ساعدنا على الوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها التي كانت حول موضوع سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقاتها بالأداء الوظيفي لإطارات نفطال بولاية المدية.

1- تقديم المؤسسة محل الدراسة:

أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها رغم أنها تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية فبتحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته.

تاريخيا، وبالضبط بعد استقلال الجزائر، كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1]:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطال
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية. يتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

- "Naft" مصطلح عربي ويعني النفط.

1 , www.naftel.dz

- "al"اختصار لكلمة الجزائر"Algeria"

بداية من 18 افريل1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة و رمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال و هي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات، و أخيرا فرع الشراكة و النشاطات الدولية .

ب- مهام مؤسسة نفطال:

تتمثل مهام مؤسسة نفطال "الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في التالي[1]:

- تعبئة غاز البترول المميع.
- إنتاج الزفت.
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت، و العجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات النفطية.
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق؛
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة؛ حرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة.

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة.

- السكة الحديدية لتمويل المستودعات، و الطرق البرية لتمويل الزبائن و المستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.

- تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و 336 تسيير حر، و 1135 نقطة بيع معتمدة.

ج- منتجات المؤسسة و تطور رقم أعمالها:

- **منتجات المؤسسة:**

- **الزيوت:** على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت و التي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين ، زيوت خاصة بمحركات الديزل، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات.

- **الوقود:** يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام إلى: الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري

- العجلات: تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية ".

- **مادة الزفت:** هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات

- **مواد خاصة:** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات[1].

---

[1] **أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة**

د- الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة:

- **الإمكانيات البشرية:**

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية والذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات والتطورات الحاصلة سواءً من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (02): يبين عدد العمال الدائمين والمتعاقدين على المستوى الجهوي لمؤسسة نفطال

عدد العمال/السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الدائمين	789	755	1023	1056	1065	1065	1065	1065
المتعاقدين	256	368	95	108	164	164	164	164

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- **الإمكانيات المادية[2]:**

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من أجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من:

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود.
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا.
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع.
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع.
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي.

[1] **مقابلة مع بلطرش محمد رضا**، إطار مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 11 أفريل 2023.
[2] **أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة**

- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري.
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا.
- 24 مركزا لزيوت التشحيم و العجلات المطاطية.
- 700 كلم من الأنابيب.
- 3300 شاحنة توزيع.

2- الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

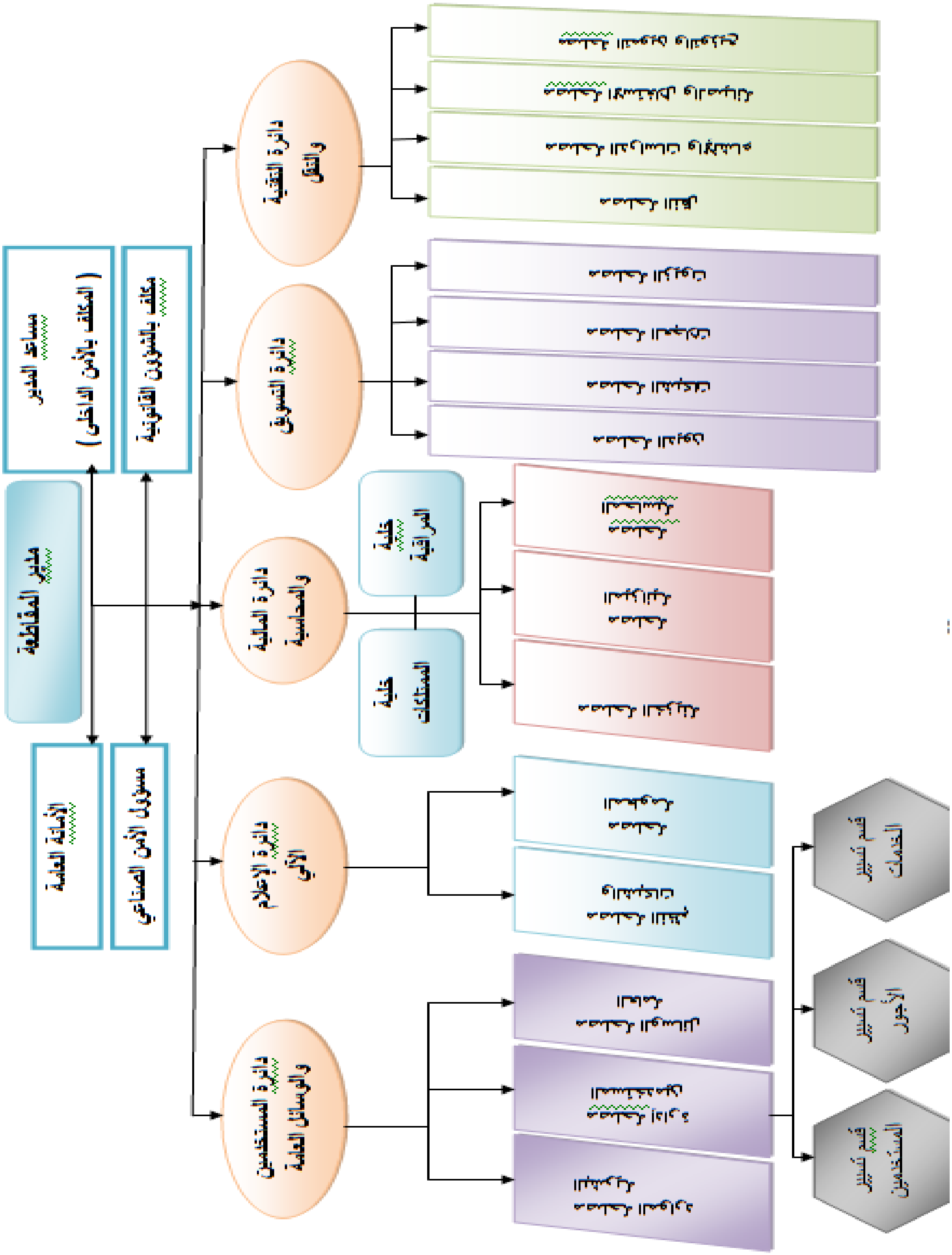
تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام ومن هذا المنظور، استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص، وباشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة.كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب، ومشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "، وإنشاء منظومة معلوماتية متكاملة، وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع .ويشمل تكوين و تأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإلحاقها بركب آخر التطورات التقنية و التكنولوجية[1].

3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي التالي:

[1] وثائق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من:

- مساعد المدير: وهو المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بالأمانة العامة
- المكلف بالشؤون القانونية: التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية والخارجية.
- مسؤول الأمن الصناعي: الحرص وتأمين جميع المنشآت القاعدية وذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية.

كما أن لنفطال خمسة دوائر وهي:

- دائرة التقنية والنقل: يدير شؤونها 26 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة (مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة التموين والتوزيع):

- مصلحة النقل:

تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

- مصلحة الدراسات و الإنشاء:

تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز و كذا المستغلة "إعداد التصاميم.

- مصلحة الاستغلال و الصيانة:

تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.

- مصلحة التموين و التوزيع:

تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.

- دائرة التسويق:

يدير شؤونها 09 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

- مصلحة الديون:

تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

- مصلحة الشبكات:

تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود و ذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

- مصلحة العجلات:

تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات و تسييرها.

- مصلحة الزيوت:

تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

- دائرة المالية و المحاسبة:

يدير شؤونها 13 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحـــــة الميزانية، مصلحة الزيوت":

- مصلحة الخزينة: تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.

- مصلحة الميزانية: تعمل بالموازاة مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

- مصلحة المحاسبة: تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.

- دائرة الإعلام:

يدير شؤونها 05 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم و الشبكات، مصلحة المعلومة و التسيير".

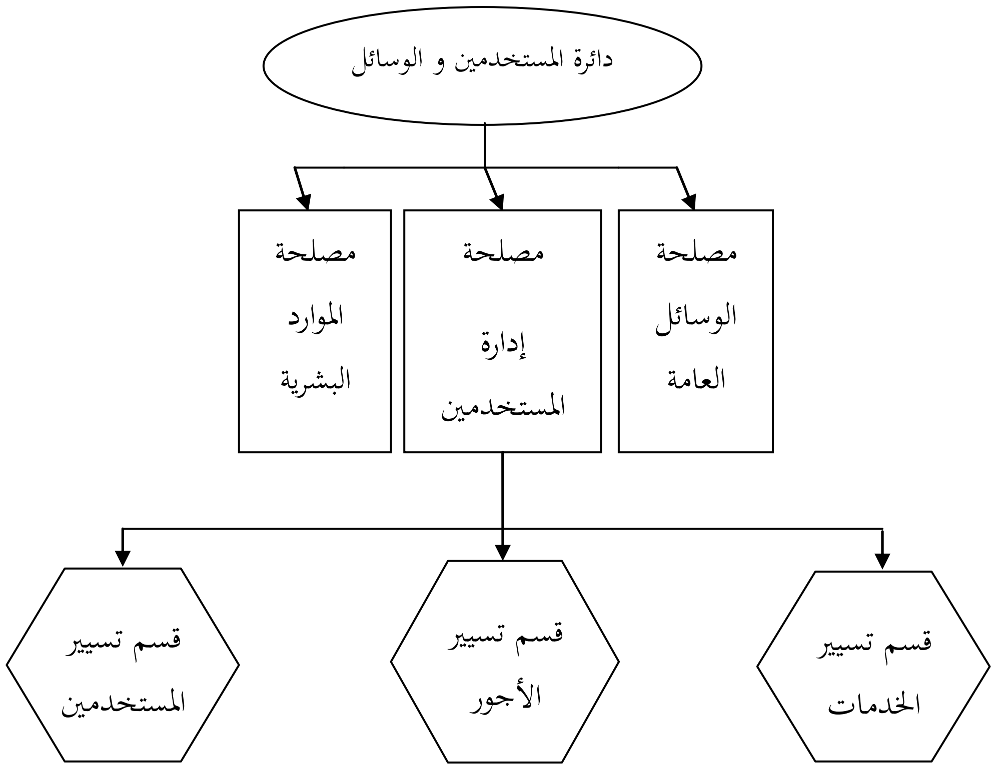
- مصلحة النظم و الشبكات: تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

- مصلحة المعلومة والتسيير: تقوم باستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

- دائرة المستخدمين والوسائل العامة:

يدير شؤونها 40 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة" وللتفصيل نقترح الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل



المصدر: وثائق المؤسسة

- مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب والحواسب.
- مصلحة الموارد البشرية[1]: و هو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بالتالي: حيث تتمحور مهامها حول:

✓تسيير الحياة المهنية للعامل.

✓تكوين الموظفين.

✓توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي.

[1] **مقابلة مع بوخاتم خير الدين**، رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين، بتاريخ 12-نوفمبر- 2019

✓تسيير الممتهنين وتوجيههم في الجانب التطبيقي ووضعهم في مناصب تتلائم مع تكوينهم.

✓إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات".

✓تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين.

- مصلحة إدارة المستخدمين: تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي: قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين"

4- مجالات الدراسة:

أ- المجال البشري للدراسة:

هم أفراد العينة المدروسة وحسب طبيعة موضوعنا الذي كان عن سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لإطارات نفطال والذي قدر عددهم 29 إطار.

ب- المجال الزمني للدراسة:

المدة الزمنية التي استغرقناها في هذه الدراسة دامت من 2023/04/25 إلى غاية 2023/05/11

ج- المجال المكاني للدراسة:

تم اختيارنا لمؤسسة نفطال بولاية المدية من أجل اختبار فرضياتنا ميدانيا لكونها مؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتكوين.

5- المنهج المستخدم للدراسة وطريقة اختيار العينة:

أ- المنهج المستخدم في الدراسة:

طبيعة دراستنا التي كان الهدف منها هو التعرف على سياسة التكوين المتبعة بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لإطار نفطال وكذا التعرف على آراء هؤلاء

الإطارات المستفيدين من هذا التكوين ومدى إيجابياته عليهم، حيث على هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوعنا هذا.

والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا.

فالمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.[1]

حيث يساعدنا على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب- طريقة اختيار العينة:

دراستنا كانت سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، واختيارنا كان لمؤسسة نفطال كنموذج لذلك، حيث قصدنا فئة الإطارات التي خضعت للتكوين، وتم تزويد بكامل المعلومات عن الإطارات الذين تم تكوينهم، والذي كان عددهم 29 إطار داخل المؤسسة، منهم 22 ذكر و 07 إناث، فاعتمدنا بالمجتمع الإحصائي كاملا بطريقة المسح الشامل للعينة.

6- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هاته على الأدوات المنهجية التالية:

1- الاستمارة:

وهي أداة أساسية لجمع البيانات بحيث تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، حيث هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول

[1] عمار الطيب كشرود، **البحث العلمي مناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 228.

موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددا وترسل بواسطة البريد وتسلم إلى الأشخاص المختارين للبحث وهذا لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانيا.[1]

بالنسبة للاستمارة التي قمنا بتحضيرها اشتملت على ثلاث محاور:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (05).

المحور الثاني: وكان حول التكوين المستمر ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال من السؤال (06) إلى السؤال رقم (14)

المحور الثالث: كان حول التكوين المتخصص وله دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال من السؤال رقم (15) إلى السؤال رقم (23).

2- الملاحظة:

تم استخدام هذه الأداة في دراستنا من أجل مساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات، وهذا من خلال تواجدنا في مؤسسة نفطال بولاية المدية، وتنقلنا بين مختلف أقسامها، مما ساعدنا على جمع العديد من الملاحظات التي أفادتنا على معرفة سياسة التكوين المتبعة في المؤسسة، ومدى إيجابيتها على الأداء الوظيفي للإطارات.

3- المقابلة:

تمت مقابلة الإطارات داخل مؤسسة نفطال والتحدث معهم من أجل معرفة أهم انطباعاتهم وآرائهم ومواقفهم من سياسة التكوين المتبعة والوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع دراستنا.

[1] مجمد شفيق، **البحث العلمي والتطبيقات في مجال العلوم الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 115.

07: تحليل البيانات المتعلقة بالجداول

أولا : البيانات الشخصية:

الجدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	22	%75.86
إناث	7	%24.14
مجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة 75.86% من المبحوثين هم ذكور وهده النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل تجد نسبة 24.13% من المبحوثين هم إناث.

نستنتج أن نسبة الذكور في مؤسسة نفطال أكثر من نسبة الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب جنس الذكور أكثر من الإناث ففي الغالب مؤسسة نفطال تتطلب تقنيات ومهارات يستطيع جنس الذكور انجازها وكذلك يعود السبب إلى بعض التخصصات التي تحتاجها المؤسسة ويكون معظم الحاصلين عليها من جنس ذكور وكذلك يعود السبب إلى بعض المهام التي تستدعي خروج جنس الذكور في مهمات خارج المؤسسة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

فئات السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	02	%6.8
من 30 إلى 40	12	%41.3
من 41 إلى 50	12	%41.3
أكثر من 50	03	%10.4
مجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن نسبة 41.3% من المبحوثين تتوزع على الفئات العمرية التالية من 30 الى 40 ومن 41 إلى 50 سنة بالمقابل نجد نسبة 6.8% من المبحوثين هم من الفئة العمرية الأقل من 30 سنة.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن مؤسسة نفطال تستقطب فئة الشباب من الإطارات التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهي فئة نشطة تتمتع بالعطاء والرغبة في العمل ولديهم قدرات عالية تنعكس على أدائهم الوظيفي الذي يكون جيدا وفي تحسن متواصل وكذا رغبتهم في الحصول على ترقية وامتيازات، وهذا يدفعهم أكثر لبذل جهد وللابتكار و الإبداع، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 لديهم خبرة في العمل ويتمتعون بروح المسؤولية ولهم اندماج أكثر في المؤسسة وقادرين على توجيه العمال الجدد قبل فترة تقاعدهم، فهم يملكون رصيد معرفي هائل وخبرات على مدار السنوات لذا فهم يعتبرون مكسب لمؤسسة نفطال.

الجدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	01	%03.4
ثانوي	06	%20.7
جامعي	22	%75.9
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن نسبة 75.9% من المبحوثين مستواهم العلمي جامعي بالمقابل نجد نسبة 03.4% من المبحوثين مستواهم العلمي متوسط

نلاحظ من خلال هده المعطيات أن أغلبية إطارات نفطال ذو مستوى جامعي وهذا راجع لكون مؤسسة نفطال تتطلب كفاءات علمية جامعية تتحكم في الادارة لتسهيل العمل ولها سلطة التحكم وتعتبر هذه الفئة القوة المحركة لعجلة التنمية

إن نجاح مؤسسة نفطال وتحقيق أهدافها المخطط لها ولاستمرارها لا يتطلب توفير الإمكانيات المادية فحسب بل يقتضي تسيير فعال وتوفر مورد بشري ذو كفاءة ومستوى عالي. أما باقي المستويات لها دور في العمل الإنتاجي الذي يتطلب جهد بدني وخبرة في العمل أكثر.

الجدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
قل من 05 سنوات	0	%00
من 05 إلى 10 سنة	04	%13.8
من 11 إلى 15 سنة	10	%34.5
من 16 إلى 20 سنة	04	%13.8
21 سنة فأكثر	11	%37.93
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 37.93% من المبحوثين سنوات خبرتهم من 21 سنة فأكثر .

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن مؤسسة نفطال بولاية المدية تحرص على إبقاء إطاراتها الذين لديهم أكثر من 21 سنة عمل لأنهم يتمتعون بخبرة ومهارة في عملهم وتستفيد منهم من اجل توجيه وإرشاد الموظفين الجدد .

الجدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
تقنيون	4	%13.79
التحكم	8	%27.58
الإطار	17	%58.6
مجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 58.6% من المبحوثين هم إطارات وهذه النسبة تمثل اتجاه عام بالمقابل نجد نسبة 13.79% من المبحوثين في الجانب التقني

من خلال المعطيات نستنتج أن الإطارات هم الأغلبية وهدا راجع لكون الجانب الإداري هو الجانب المتحكم في عمل مؤسسة نفطال وحسب طبيعة نشاطها إذ يتطلب عدد كبير من الإطارات.

البيـــانـــات الخاصة بالفرضية الأولى: التكوين المستمر له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطـــار مؤسسة نفطـــال

الجدول رقم (08): يبين توزيع تعدد إجابات المبحوثين حسب كيفية مساعدة التكوين لموظفي مؤسسة نفطال

الاختيار	التكرار	النسبة
التكيف مع المتغيرات التي لها علاقة بوظيفتك	15	%31.9
العمل على تنمية مهاراتك وقدراتك كإطار	18	%38.29
الاستجابة لكل النقائص التي تواجهها في العمل	14	%29.78
المجموع	47	%100

من خلال الجدول رقم (08) نجد نسبة 38% من المبحوثين أثناء خضوعهم للتكوين في مؤسسة نفطال ساعدهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم كإطارات بالمقابل نجد نسبة 29.78% من المبحوثين ساعدهم على تدارك للنقائص التي واجهوها في عملهم

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن إطارات نفطال كان للتكوين دور كبير في تنمية مهاراتهم وقدراتهم ومواجهة الصعوبات وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة فتكوين زودهم بمعارف جديدة وسمح لهم باستيعاب قوانين والتقليل من الأخطاء وتحسين أداء المورد البشري ورفع كفاءة الأفراد العاملين ومهاراتهم ما أدى إلى رفع إنتاج المؤسسة وجودته.

الجدول رقم (09): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول نتائج التكوين المستمر

الاختيار	التكرار	النسبة
أهدافك الشخصية	10	%13.51
ترقيتك	11	%14.86
تحمل المسؤولية	13	%17,56
اكتساب مهارة القيادة	19	%25,67
أداء العمل بدقة وإتقان	21	%28.37
المجموع	74	%100

من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 28.37%من المبحوثين يعتبرون أن التكوين المستمر يمكنهم من أداء العمل بدقة وإتقان بالمقابل نجد نسبة 13.51% مكنهم التكوين المستمر من تحقيق أهدافهم الشخصية

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن طبيعة العمل في مؤسسة نفطال يحتاج الى التكوين المستمر الذي يكسب الموظفين معلومات وتقنيات حديثة تساعدهم على أداء العمل بدقة وإتقان والتكوين المستمر يكسب الإطار خلال مساره المهني بكل ما يستجد من معلومات وتطورات ترقى بالنهوض بالمؤسسة وكذلك يزيد من فرص الموظفين في الترقية.

الجدول رقم (10): يبين رأي المبحوثين حول محتوى التكوين المستمر المتبع في مؤسسة نفطال

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	26	%89.7
لا	3	%10.3
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (10) نجد نسبة 89.7%من المبحوثين راضيين على محتوى التكوين المستمر المتبع في مؤسسة نفطال وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 10.3%من المبحوثين غير راضيين على التكوين المستمر وهذه النسبة ضئيلة

من خلال المعطيات نلاحظ أن اغلب إطارات نفطال راضيين على محتوى التكوين وهذا راجع لايجابياته من خلال زيادة معارفهم وتطوير أدائهم وتلقيهم معلومات التي تتطلبها الوظيفة ولتسهيل عملهم وبما أن التكوين يهدف الى اكتساب الأفراد لمعلومات في مختلف المجالات وتقنيات حديثة تساعد الموظف على تأدية مهامه بإتقان .

الجدول رقم (11): يبين مدى تلقي المبحوثين المعلومات الكافية أثناء فترة التكوين المستمر

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	24	%82,7
لا	5	%17.3
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (11) نجد نسبة82.7% تلقوا المعلومات الكافية أثناء فترة تكوينهم وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 17.3% من المبحوثين لم يتلقوا المعلومات الكافية

من خلال المعطيات نلاحظ الدور الكبير للتكوين الذي توفره مؤسسة نفطال للإطارات مما يكسبهم من معارف ومعلومات كافية حول عملهم، حيث يرتقي الاطار أكثر ويتقن عمله بأكبر درجة ممكنة ويصبح لديه كفاءة عالية، فمؤسسة نفطال تتعامل مع المورد البشري وفق منظور استراتيجي، وتنميته عن طريق عدة استراتيجيات كالتكوين والتدريب حتى يتمكن موظفيها من أداء دورهم بكفاءة وفعالية في تحقيق الأهداف المحددة.

الجدول رقم (12): يبين مدى تأثير التكوين المستمر على جودة أداء

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	18	%62,1
لا	11	%37,9
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (12) نجد نسبة 62.1%من المبحوثين يرون أن جودة أدائهم الوظيفي هو نتيجة لتكوينهم المستمر، وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام بالمقابل نجد نسبة 37.9%من المبحوثين يرون العكس.

من خلال المعطيات نلاحظ أن الاهتمام الكبير الذي توليه مؤسسة نفطال للتكوين انعكس إيجابا على جودة الأداء الوظيفي للإطارات من خلال تحقيق الأهداف المخطط لها.

إن اهتمام مؤسسة نفطال بتكوين إطاراتها لرفع من جودة خدماتها من خلال تطوير قدرات الإطارات.

الجدول رقم (13) يبين تعدد رأي المبحوثين في التكوين المستمر

الاختيار	التكرار	النسبة
الإحساس بالرضا الوظيفي	9	%15.78
الرفع من مستوى قدراتك الفكرية والمهنية	18	%31.57
يساعد في تحسين كمية ونوعية العمل المقدمة من طرفك كإطار	17	%29.82
يطور من دافعيتك ويحفزك على	13	%22.80
المجوع	57	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) نجد أن نسبة 31.57% من المبحوثين رفع التكوين من مستوى قدراتهم الفكرية والمهنية، بالمقابل نجد أقل نسبة هي 15.78% من المبحوثين يرفع التكوين من رضاهم الوظيفي.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الدور الكبير الذي يلعبه التكوين المستمر في الحياة العملية للإطار في مؤسسة نفطال يجعله على مستوى عالي من الناحية الفكرية والمهنية، مما يسهل عمله ويجعله متحكم أكثر في العمل الموكل له وتصبح لديه طاقة متجددة ودائما له إضافات جديدة تنعكس على تطوير عمله باستمرار.

الجدول رقم (14): يبين عدد المرات التي استفاد فيها المبحوثين من التكوين

الاختيار	التكرار	النسبة
مرة واحدة	7	%24,1
من 2 إلى 10 مرات	20	%68,96
أكثر من 10 مرات	2	%6.89
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 68.96% من المبحوثين استفادوا من التكوين من مرتين إلى 10 مرات، وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 06.89% من المبحوثين استفادوا من التكوين بأكثر من 10 مرات.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية الإطارات استفادوا من التكوين حسب طبيعة عملهم، وهذا راجع إلى قلة سنوات الخبرة و الأقدمية، بمعنى أن الإطار يحتاج إلى التكوين للرفع من مستوى كفاءته حتى يتوافق مع عمله ويتقنه بشكل جيد خاصة العمال الجدد الذين التحقوا حديثا بمؤسسة نفطال.

الجدول رقم (15): يبين مدى كفاية المدة الزمنية للتكوين المستمر في وظيفتك كإطار

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	13	%44.83
لا	16	%55.17
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 55.17% من المبحوثين يرون أن المدة الزمنية للتكوين المستمر غير كافية، وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 44.83% يرون أن المدة الزمنية للتكوين المستمر كافية.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبيتهم لم تساعدهم المدة الزمنية لتكوينهم، وهذا راجع لحاجة الإطارات للكمية الكبيرة من المعارف والمعلومات التي تخدم المؤسسة، فالموظف خلال فترة تكوينه قليلة نظرا لقصر المدة، وبما أن المؤسسة اقتصادية تهدف إلى الانتاج تحتاج إلى تطور وتغيير واكتساب معلومات جديدة متزامنة والتطور الحاصل بالمؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (16): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول الفائدة التي يحصل عليها الإطار أثناء فترة التكوين المستمر

الاختيار	التكرار	النسبة
تزيد قابليتك كإطار في حل مشاكل العمل التي تواجهك	16	%27.11
يساعدك أكثر في التحكم في التقنيات الحديثة	21	%35.59
يساعدك على تحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها	17	%28.81
يلبي حاجياتك الشخصية	05	%08.47
المجموع	59	%100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 35.59% من المبحوثين ساعدهم التكوين المستمر في التحكم في التقنيات الحديثة، بالمقابل نجد نسبة 08.47% من المبحوثين لبى التكوين حاجياتهم الشخصية.

من خلال المعطيات وبالعودة للجدول رقم (13) نلاحظ أن فترة التكوين المستمر تساعد بشكل كبير في التحكم في التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وتزيد أيضا من قابلية المبحوثين كونهم إطارات في حل مشاكل العمل التي تواجههم.

ثالثا :البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

التكوين المتخصص له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار مؤسسة نفطال؟

الجدول رقم (17): يبين رأي المبحوثين في نوعية التكوين المتخصص

الاختيار	التكرار	النسبة
نظرية	9	%31
تطبيقية	6	%20.7
نظرية وتطبيقية	14	%48.3
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (17) نجد نسبة 48.9% من المبحوثين يرون أن فترة التكوين المتخصص نظرية وتطبيقية معا، في المقابل نجد نسبة 20.7% يرون أن فترة التكوين المتخصص تكون تطبيقية فقط.

من خلال المعطيات نرى أن أغلبية الإطارات الذين تلقوا التكوين المتخصص كان تكوينا نظريا وتطبيقيا في نفس الوقت، لكون أنه يسهل عليهم الفهم أكثر من خلال التطبيق المباشر بعد النظري، من أجل تغطية أو سد الثغرات التي يواجهونها أثناء تأدية عملهم مما يرفع من أدائهم الوظيفي ويبقى في تحسن مستمر.

الجدول رقم (18): يبين رأي المبحوثين حول النظام المتبع في التكوين المتخصص

الاختيار	التكرار	النسبة
قصير المدى	17	%58.6
متوسط المدى	4	%13.7
طويل المدى	8	%27.58
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (18) نجد نسبة 58.6% من المبحوثين يرون أن النظام المتبع في التكوين المتخصص قصير المدى، فهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 13.7% من المبحوثين يرون أن النظام المتبع في التكوين متوسط المدى.

من خلال هذه المعطيات نرى بأن مؤسسة نفطال تعتمد مدة تكوين قصير المدى لإطاراتها حتى لا يحدث شغور في المناصب، وتعتبر كافية لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك.

الجدول رقم (19): يبين تعدد إجابات المبحوثين في دور التكوين المتخصص

الاختيار	التكرار	النسبة
منحك فرصة للترقية	12	%29.26
تحقيق متطلباتك الحالية والمستقبلة	10	%24.39
يعمق المعارف لإنجاز مهامك	19	%46.34
المجموع	41	%100

من خلال الجدول رقم (19) نجد نسبة 46.34% يرون بأن التكوين المتخصص له دور فعال في تعميق معارفهم لإنجاز المهام، بالمقابل نجد نسبة 24.39% من المبحوثين حقق التكوين المتخصص متطلباتهم الحالية والمستقبلية.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن مؤسسة نفطال على درجة كبيرة من الوعي بالدور الذي يلعبه التكوين المتخصص في الحياة المهنية لموظفيها، حتى تصل إلى تحقيق جل الأهداف المخطط لها مسبقا.

الجدول رقم (20): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول أهمية التكوين المتخصص الذي خضعوا له أثناء عملهم

الاختيار	التكرار	النسبة
التخفيض من حوادث العمل	08	%18.60
رفع معنويات العمال	08	%18.60
زيادة الانتاج	12	%27.90
المرونة في العمل	15	%36.58
المجموع	43	%100

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 36.58% من المبحوثين يرون أن التكوين المتخصص كان له دور كبير في مرونة العمل لديهم، بالمقابل نجد نسبة 18.60% من المبحوثين يرون بأنه ساعدهم في رفع معنوياتهم والتخفيض من حوادث العمل.

من خلال المعطيات نلاحظ أن إطارات مؤسسة نفطال أصبحت لهم درجة وعي كبيرة بأهمية التكوين المتخصص، وهذا راجع لكونه سببا أساسيا في تحفيز العمال ماديا ومعنويا، وعودته بالإيجاب عليهم من خلال الترقية، وهذا ما يقودهم للمرونة في العمل وزيادة الانتاج.

الجدول رقم (21): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول الهدف من تكوين المبحوثين في مؤسسة نفطال

الاختيار	التكرار	النسبة
التنسيق بين قدرات ومعارف الإطارات	14	%25
تحسين مكانتك	08	%14.28
التكيف مع متغيرات المحيط باستمرار	15	%26.78
الرفع من التقدير الذاتي لكل إطار	10	%17.85
الإحساس بالانتماء	9	%16.07
المجموع	56	%100

من خلال الجدول رقم (21) نجد نسبة 26.78% من المبحوثين كان الهدف من تكوينهم في مؤسسة نفطال هو التكيف مع متغيرات المحيط باستمرار، في المقابل نجد نسبة 14.28% من المبحوثين كان الهدف من تكوينهم هو تحسين مكانتهم.

من خلال المعطيات نلاحظ الاختلاف في آراء المبحوثين حول الهدف من التكوين، وذلك راجع إلى طبيعة العمل لكل إطار.

الجدول رقم (22): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية

الاختيار	التكرار	النسبة
التقنية	16	%34.78
التحكم	15	%32.60
الإطارات	15	%32.60
المجموع	46	%100

من خلال الجدول رقم (22) نجد نسبة 34.78% من المبحوثين الذين استفادوا من البرامج التكوينية يعملون في الفئة التقنية، بالمقابل نجد نسبة 32.60% من المبحوثين من فئة التحكم والإطارات.

من خلال المعطيات نلاحظ أن مؤسسة نفطال تحرص على تكوين الفئة التقنية من أجل إحاطتهم بمعارف جديدة ومهارات تقنية أكثر، لكون أن المجال التقني يعتبر ركيزة المؤسسة ويطرأ عليه تطورات تكنولوجية مستمرة.

الجدول رقم (23): يبين رأي المبحوثين حول مدى حاجة الإطارات للتكوين

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	24	%82,7
لا	5	%17,3
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (23) نجد بأن 82.7% من المبحوثين يرون بأن الإدارة تمنح التكوين للإطارات الذين هم بحاجة إليه، وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 17.3% يرون العكس.

من خلال هذه المعطيات نرى حرص مؤسسة نفطال على إعطاء التكوين اللازم للإطارات الذين هم بحاجة إليه، كونه عامل أساسي في تزويد الإطارات بالمستجدات والمعارف الجديدة المتعلقة بالنقص الذين يعانون منه في العمل، وكذا الرفع من مستواهم وكفاءتهم في أداءهم الوظيفي وتحسينه، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة والموظف، وكذا حرص المؤسسة على الاستمرار والتطور المستجد الذي يساعدها على البقاء والمشاركة في عروض تنافسية مع باقي مؤسسات وتحقيق أعلى درجة من الأرباح.

الجدول رقم (24): يبين رأي المبحوثين حول مدى استجابة برامج التكوين المسطر من طرف الإدارة لاحتياجاتهم المهنية

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	28	%96.55
لا	01	%03.44
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن نسبة 96.55% يرون أن البرنامج المسطر من طرف الإدارة يستجيب لاحتياجاتهم المهنية وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد نسبة 03.44% يرون العكس.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الأغلبية في مؤسسة نفطال كانت البرامج التكوينية استجابة لاحتياجاتهم المهنية لسد النقص والعجز في وظيفتهم إن كانت هناك متغيرات من أجل مواكبة التطورات الحاصلة كل مرة، فالعنصر البشري بحاجة إلى تكوين مستمر لتزويد رصيده بمعلومات حديثة تساعده على الارتقاء والتطور.

الجدول رقم (25): يبين رأي المبحوثين في مدى فعالية التكوين المتخصص في تحسين الأداء الوظيفي

الاختيار	التكرار	النسبة
نعم	28	%96.6
لا	01	%03.4
المجموع	29	%100

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ بأن نسبة 96.6% من المبحوثين يرون أن التكوين المتخصص له دور فعال في تحسين أدائهم الوظيفي وهذه النسبة تمثل اتجاه عام، بالمقابل نجد 03.4% من المبحوثين يرون العكس، وهذه نسبة ضئيلة.

من خلال هده المعطيات نلاحظ أن التكوين المتخصص في مؤسسة نفطال له فعالية ايجابية على أداء الموظفين لكونه له أهمية في الحياة المهنية أو المسار المهني للموظف، وبما أنه أصبحت جل المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها تولي له اهتماما كبيرا وتخصص له عائدات مالية ضخمة من أجل الاستثمار في المورد البشري لما يعطي من نتائج وفوائد على المؤسسة، فيه يرتفع مستوى الأداء الوظيفي ويتم تحضيره جيدا لوظيفته وتكوينهم تكوينا دقيقا وتعزيز قدراتهم حتى يكون الموظف ذو كفاءة عالية ويساهم في فعالية الأداء ويحسنه بصفة دائمة ومستمرة.

الجدول رقم (26): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول رأيهم في التكوين المستمر ومدى كفاية فترة التكوين لموظفي نفطال

الاختيار	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أهدافك الشخصية	10	%13.88	/	/	10	%13.69
ترقيتك	11	%15.27	/	/	12	%16.43
تحمل المسؤولية	13	%18.05	/	/	13	%17.80
اكتساب مهارة القيادة الإدارية	20	%27.77	/	/	20	%27.39
أداء العمل بدقة وإتقان	18	%25	/	/	18	%24.65
المجموع	72	%100	/	/	73	%100

من خلال الجدول رقم (26) نجد نسبة 27.39% يعتبرون التكوين المستمر وسيلة تمكنهم من اكتساب مهارة القيادة الإدارية وتتدعم هذه النسبة ب 27.77% من الذين أكدوا ذلك، وبالمقابل نجد نسبة 13.69% من المبحوثين الذين اعتبروا التكوين وسيلة تمكنهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وتتدعم هذه النسبة أيضا ب 13.88% من المبحوثين أكدوا ذلك.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن إطارات نفطال بالمدية بعد التكوين يصبحون أكثر نشاط في مزاولة عملهم على أكمل وجه ويمارسونه بمهارة وقيادة عالية وتحكم إداري أكثر دقة، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهدافهم الشخصية كالترقية والاستمرارية في العمل، ويزودهم بالثقة بالنفس مما يجعلهم ينجزون عملهم على أكمل وجه، وكذلك على مستوى المؤسسة لما تحققه من أرباح وزيادة في الإنتاج.

فالتكوين يعود بالفائدة على الموظفين وعلى المؤسسة من خلال تطبيق طرق حديثة ومتطورة مسايرة للتطورات التكنولوجية تخدم الموظف من ناحية التقليل من الجهد والوقت،

ورفع مستوى الأداء وتبادل المعلومات بين الموظفين بسهولة والوصول إلى معلومات، ومنه زيادة جودة الأداء وتحقيق المؤسسة أرباح وفرض وجودها في السوق.

الجدول رقم (27): يبين تعد إجابات الإطارات في التكوين المستمر وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي

الاختيار	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الإحساس بالرضا الوظيفي	06	%16.66	03	%15	09	%16.07
الرفع من مستوى قدراتك الفكرية والمهنية	09	%25	08	%40	17	%30.35
يساعد في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم من ظرفك كإطار	12	%33.33	04	%20	16	%28.57
يطور من دافعتك ويحفزك على الأداء المتواصل	09	%25	05	%25	14	%25
المجموع	36	%100	20	%100	56	%100

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن نسبة 30.35 % من المبحوثين يرون أن التكوين المستمر يعمل على الرفع من مستوى قدراتهم الفكرية والمهنية، وتتدعم هذه النسبة بـ 25% أجابوا بنعم و40% أجابوا بلا، بالمقابل نجد نسبة 16.07% من المبحوثين الذين كان رأيهم حول التكوين المستمر بأنه يعمل على تنمية الإحساس الوظيفي، وتتدعم هذه النسبة بـ 16.66 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم و 15.00% من المبحوثين الذين أجابوا بلا.

من خلال المعطيات نستنتج أن إطارات نفطال في المؤسسة انعكس التكوين المستمر عليهم إيجابيا في مسارهم المهني من خلال تزويد رصيدهم الفكري والثقافي بالمعلومات

الحديثة، نتيجة التطورات التي تطرأ على المؤسسة الاقتصادية نفطال من تغيرات حديثة تتلائم معها، مما ساعد على روح الإبداع والابتكار باستمرار في تحسين الأداء وكذا الإحساس بالرضى الوظيفي وهذا راجع لاكتسابهم الحقوق الكاملة التي يتمتع بها العامل وارتياحه وهو يؤدي عمله بدون ضغوطات مع توفر الوسائل والتقنيات الحديثة الملائمة لإنجاز عملهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (28): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول الفائدة من فترة التكوين المستمر وعلاقته بجودة بالأداء الوظيفي

الاختيار	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تزيد قابليتك كإطار في حل مشاكل العمل التي تواجهك	10	%29.41	06	%24	16	%27.11
قد يساعدك أكثر في التحكم في التقنيات الحديثة	13	%38.23	08	%32	21	%35.59
يساعدك على تحسين العلاقة بين المؤسسة والموظفين	09	%26.47	08	%32	17	%28.81
يلبي حاجياتك الشخصية	02	%05.88	03	%12	05	%08.47
المجموع	34	%100	25	%100	59	%100

من خلال الجدول رقم (28) نجد نسبة 35.59 % من المبحوثين أن فترة التكوين المستمر ساعدتهم على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة، وتتدعم هذه النسبة بـ 28.23% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم ونسبة 32 % الذين أجابوا بلا، بالمقابل نجد نسبة 08.47% من المبحوثين أن فترة تكوينهم ساعدتهم على تلبية حاجياتهم الشخصية، وتتدعم هذه النسبة بــ 05.88% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم ونسبة 12.00% من المبحوثين أجابوا بلا.

من خلال المعطيات نستنتج أن موظفي مؤسسة نفطال أكدوا على الأهمية البالغة للتكوين في الحياة المهنية وفي مسارهم المهني، لكونه له فائدة في مسايرة ومواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات الداخلية والخارجية، مما يجعلهم أكثر دراية بما هو جديد وأن التكوين يلبي حاجيات المؤسسة والموظفين.

فمؤسسة نفطال تبني استراتيجياتها الإدارية والتنفيذية على التكنولوجيا، لما لها من دور كبير في تحقيق أهدافها سواء على المؤسسة أو على المستوى الشخصي.

فالتكوين يعد من أولويات مؤسسة نفطال من خلاله تحقق أهدافها، لما له من برامج متطورة تخدم المؤسسة ويحتوي على جانبين النظري والتطبيقي اللذان يهدفان إلى فهم واستيعاب وتوضيح أكثر، فالموظف المكون في مؤسسة نفطال له قدرة وكفاءة عالية في التحكم في التقنيات الحديثة والمهام الموكلة له، وبالتالي ينعكس على الأداء الوظيفي للموظفين، ومنه تحصل المؤسسة على كمية الإنتاج وتحسين جودته بأقل تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت.

فالتقنيات الحديثة لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، من تقديم خدمات أفضل في وقت قصير وتنفيذ المهام واتخاذ القرارات بسرعة وإدارة الأمور بطريقة محكمة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تستغرق وقت كبير وجهد أكثر وتقديم أفضل الخدمات بجودة عالية بمعايير دقيقة.

وبما أن التقنيات الحديثة أصبحت ضرورية داخل المؤسسات ككل، فمؤسسة نفطال حريصة على التكوين المستمر لموظفيها بصفة دائمة وكل ما يتطلب الأمر ذلك، فهي تسعى للنهوض بمؤسستها ومواكبة العصر، و نتيجة استخدام التقنيات الحديثة ينشأ ذلك التنسيق بين الموظفين وتحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وهذا من خلال تحفيزهم وتوجيههم للرقي بالمؤسسة وما تتطلبه.

الجدول رقم (29): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول أهمية فترة التكوين وعلاقتها بالجنس

الاختيار	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تزيد قابليتك كإطار في حل مشاكل العمل التي تواجهك	09	%20.45	07	%46.66	16	%27.11
يساعدك أكثر في التحكم في التقنيات الحديثة	18	%40.90	04	%26.66	22	%37.28
يساعدك على تحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها	12	%27.27	04	%26.66	16	%27.11
يلبي حاجياتك الشخصية	05	%11.36	/	/	05	%08.47
المجموع	44	%100	15	%100	59	%100

من خلال الجدول رقم (29) نجد نسبة 37.28% من المبحوثين أن فترة التكوين ساعدتهم أكثر في التحكم في التقنيات الحديثة، وتتدعم هذه النسبة بـ 40.90% من المبحوثين هم ذكور، ونسبة 26.66 % من المبحوثين إناث، بالمقابل نجد نسبة 08.47% من المبحوثين أن فترة تكوينهم ساعدتهم على تلبية حاجياتهم الشخصية وتتدعم هذه النسبة بـ 11.36% من المبحوثين هم ذكور.

من خلال المعطيات نستنتج أن إطارات نفطال يرون أن التكوين أضاف لهم معلومات جديدة ومعارف حول التقنيات الحديثة، وزاد من مهاراتهم في التحكم في هذه التقنيات ومسايرة التطورات التكنولوجية، وبالتالي ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتلبية الحاجيات الشخصية ماديا ومعنويا كالشعور بالانتماء والاعتراف بالقدرات وخلق مناخ مناسب لاتصالات بين العاملين والمسؤولين في مكان العمل، مما أدى إلى أداء العمل بكفاءة عالية وفهم الصعوبات وإيجاد حلول لها.

إن طبيعة عمل مؤسسة نفطال تحتاج إلى تكوين بصفة مستمرة، وهذا لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، حيث أن التطور التكنولوجي في انتشار دائم ويستلزم استعمال الآلات الحديثة والتقنيات الجديدة مما يستوجب على المؤسسات تدريب موظفيها عليها.

الجدول رقم (30): يبين رأي المبحوثين حول فعالية التكوين المتخصص وعلاقته بالجنس

الاختيار	ذكور		إناث		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	22	%100	06	85.71	28	%96.55
لا	/	/	01	%14.28	01	%03.44
المجموع	22	%100	07	%100	29	%100

من خلال الجدول رقم (30) نجد نسبة 96.55% من المبحوثين يرون أن التكوين المتخصص له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وهذه النسبة تمثل الاتجاه العام، وتتدعم هذه النسبة ب 100 ذكور الذين أكدوا بنعم على ذلك، ونسبة 85.71 إناث الذين أكدوا بنعم، بالمقابل نجد نسبة 03.44 الذين رأوا أن التكوين المتخصص ليس له دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي وهذه النسبة ضئيلة.

من خلال المعطيات نستنتج أن مؤسسة نفطال بالمدية تولي اهتمام كبير بالتكوين المتخصص لما له من دور فعال في الحياة المهنية للإطارات فالتكوين المتخصص يمنح لموظفي نفطال برامج تكوينية مهمة تساعدهم في معالجة نقاط ضعف الأداء مما ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل والإنتاج والرفع من المردودية الإقتصادية وضمان البقاء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار ومواكبة التطورات التكنولوجية

كما أنه يقلل الحاجة إلى مشرفين فالموظف المكون يؤدي عمله بإتقان وبكفاءة دون الحاجة إلى التوجيه .

فالتكوين المتخصص ساعد مؤسسة نفطال على استثمار المورد البشري كل حسب اختصاصه وما يتطلب منه عمله من معارف ومهارات جديدة لإنجاز العمل على أكمل وجه وبالكيفية المطلوبة مما يؤدي الى إرضاء الإدارة ومن ثم يكون أهلا للمكافئات والحوافز وهذا يزيد ارتباط الموظف بالشركة وإتقانه العمل .

الجدول رقم (31): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول أهمية التكوين المتخصص وعلاقته بالبرنامج التكويني المسطر من طرف الإدارة

الاختيار	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التخفيض من حوادث العمل	05	%15.62	03	%33.33	08	%19.51
زيادة الانتاجية	05	%15.62	01	%11.11	06	%14.63
رفع معنويات العمال	11	%34.37	02	%22.22	13	%31.70
المرونة في العمل	11	%34.37	03	%33.33	14	%34.14
المجموع	32	%100	09	%100	41	%100

من خلال الجدول رقم (31) نجد نسبة 34.14% من المبحوثين يرون أن أهمية التكوين المتخصص ساعدهم في المرونة في العمل، وتتدعم هذه النسبة بـ 34.37% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم و33.33% من المبحوثين أجابوا بلا، بالمقابل نجد نسبة 14.63% من المبحوثين الذين يرون أن أهمية التكوين المتخصص زاد من الإنتاجية، وتتدعم هذه النسبة بـ 15.62% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم و11.11% من المبحوثين الذين أجابوا بلا.

من خلال المعطيات نستنتج أن مؤسسة نفطال بالمدية تعمل على وضع برنامج تكويني محكم وموضوعي يتماشى مع الموظفين في مجال تخصصهم، مما يؤدي إلى المرونة في

العمل والتكيف معه، كذلك رغبة الإدارة في الارتقاء بالمستوى العلمي والثقافي للموظف ليعود على المؤسسة بالفائدة.

فالموظف المكون يتميز بالمرونة فالعمل وله القدرة على التغيير من أجل تحقيق نجاح أكبر، ويصف بالمهارة والقدرة على التكيف مع الإجهاد والضغوط النفسية في المؤسسة ومواجهة التحديات والتأقلم مع كل ما يستجد والاستعداد لتحمل المشاكل وإيجاد الحلول.

الجدول رقم (32): يبين تعدد إجابات المبحوثين في فعالية التكوين المتخصص وعلاقته بالأداء الوظيفي

الاختيار	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
منحك فرصة للترقية	12	%29.26	/	/	12	%29.26
تحقيق متطلباتك الحالية والمستقبلية	10	%24.39	/	/	10	%24.39
يعمق المعارف لإنجاز مهامك كإطار	19	%46.34	/	/	19	%46.34
المجموع	41	%100	/	/	41	%100

من خلال الجدول رقم (32) نجد أن نسبة 46.34% من المبحوثين يرون فاعلية التكوين المتخصص في تعمق المعارف لإنجاز مهامهم كإطارات وتتدعم هذه النسبة بـ 46.34 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم بالمقابل نجد أن نسبة 24.39 % من المبحوثين يرون فاعلية التكوين المتخصص في تحقيق متطلباتهم الحالية والمستقبلية وتتدعم هذه النسبة بـ 24.39 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم.

من خلال المعطيات نستنتج أن التكوين في مؤسسة نفطال له فعالية ودور أساسي في المؤسسة، وهذا من خلال زيادة الرصيد المعرفي لكل موظف وتسهيل العمل الجيد للوصول

إلى النتائج المرجوة التي تعود بالإيجاب والفائدة على المؤسسة من جهة وعلى الموظف من جهة أخرى.

الجدول رقم (33): يبين تعدد إجابات المبحوثين حول الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية وعلاقته بمدى أهميته

الاختيار	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التقنية	16	%34.04	03	%50	19	%35.84
التحكم	15	%31.91	01	%16.66	16	%30.18
الإطارات	16	%34.04	02	%33.33	18	%33.96
المجموع	47	%100	06	%100	53	%100

من خلال الجدول رقم (33) نجد نسبة 35.84 % من المبحوثين يرون أن الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية هي الفئة التقنية وتتدعم هذه النسبة بـ 34.04 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم و50 % من المبحوثين أجابوا بلا وبالمقابل نجد نسبة 30.18% من المبحوثين يرون أن الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية هي فئة التحكم وتتدعم هذه النسبة بـ31.91% من المبحوثين أجابوا بنعم ونسبة 16.66% من المبحوثين أجابوا بلا.

من خلال المعطيات نستنتج أن مؤسسة نفطال تتدارك النقائص في مختلف أقسامها، لهذا تلجأ إلى تكوين موظفيها من الفئة التقنية وفئة التحكم، من أجل بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة كل النقائص وتداركها وكذا تفادي وقوعها مستقبلا. كما أن موظفي نفطال يرون أن التكوين يهدف الى تحصيل المعارف نظرية وتطبيقية مهمة لقيام الموظف بمهامه وتحسين المستوى واكتساب مؤهلات جديدة، كما أنه يهدف الى التشجيع على الابتكار وارتفاع مستوى المؤسسة فهو يساعد المؤسسة على الاستثمار الموارد البشرية بها وإمداد الموظف بالمعلومات والمعرفة التي تؤهله لإنجاز العمل بمهارة وبالكيفية المطلوبة.

خلاصة الفصل:

استخلصنا من هذا الفصل من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن التكوين بنوعيه المستمر والمتخصص له دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية نفطال، ومن خلال تغيير سلوكهم وتنمية مهاراتهم وتسهيل أداء عملهم وزيادة الفاعلية في المؤسسة، والتكوين يعتبر أساسي للمورد البشري كونه يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة.

عرض نتائج الفرضيات:

انطلاقا من عرض وتحليل نتائج الاستمارة تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بإثبات أو نفي صحة الفرضيات المطروحة، الإجابة على إشكالية البحث وذلك كالتالي:

عرض نتائج الفرضية الأولى:

اختبار الفرضية الأولى حيث كان نص الفرضية كما يلي: التكوين المستمر له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال.

هذه الفرضية تحاول الإجابة على ما إذا كانت تكوين المستمر له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال، ومن خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بهذه الفرضية ومن خلال إجابات المبحوثين نلاحظ أن التكوين المستمر يعد عاملا أساسيا واختيارا استراتيجي من طرف إدارة مؤسسة نفطال لما له دور كبير وفعال في الرفع من الأداء الوظيفي وتحسينه بصفه مستمرة، حيث من خلال نسبه 62.1% من أفراد العينة المبحوثين أكدوا على أن جوده أدائهم الوظيفي هو نتيجة تكوينهم المستمر، وأن نسبة 89.7% من المبحوثين أيضا راضيين على البرامج التكوينية المسطرة من طرف إدارة مؤسسة نفطال بالمدية حيث أن التكوين المستمر كانت نتيجته ايجابيه عليهم من خلال اكتسابهم مهارة القيادة الإدارية مما أصبحت لديهم مرونة في العمل وتحكم إداري أكثر وتمكن من إتقان العمل بكل دقة ومستوى عالي وكذا التحكم في التقنيات الحديثة لمواكبه التغيرات والتطورات الطارئة الحالية والمستقبلية بالمؤسسة، وعليه فان هذه المعطيات تؤكد صحة وتحقق الفرضية الأولى.

عرض نتائج الفرضية الثانية:

اختبار الفرضية الثانية، حيث كان نص الفرضية كما يلي: التكوين المتخصص يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال.

هذه الفرضية تحاول الإجابة على مساهمه التكوين المتخصص في تحسين الأداء الوظيفي لإطار نفطال، ومن خلال النتائج التي تم تحليلها وتفسيرها نجد أنه من خلال إجابات المبحوثين أن التكوين المتخصص في مؤسسه نفطال بالمدية يساهم بشكل كبير وفعال في تحسين وتطوير الأداء لدى الموظفين كما ونوعا واكتسابهم قدرات مهنيه وفكرية وروح الإبداع من خلال إحساسهم بالانتماء لمؤسستهم ورضاهم الوظيفي من خلال التعاون والتنسيق بين الموظفين، وكذا العلاقة الجيدة بين المؤسسة وموظفيها وتجلى ذلك من خلال نسبه 75.6% من المبحوثين أكدوا أن التكوين المتخصص له دور فعال في تحسين أدائهم الوظيفي وأن 34.14% من المبحوثين كانت أهميه التكوين المتخصص بالنسبة لهم في المرونة في العمل، مما ساعدهم على التحكم أكثر في العمل وأدى ذلك الى تأهيلهم لانجاز مهامهم بكل ثقة وإبداع ورضا للوصول الى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة المرجوة، وعليه فان هذه المعطيات تؤكد صحة وتحقق الفرضية الثانية.

الاستنتاج العام:

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا هاته وجدنا أن التكوين بنوعيه المستمر والمتخصص لهما دور أساسي في تحسين الأداء الوظيفي لما له من ايجابيات تعود بالفائدة على الموظفين من جهة وعلي المؤسسة من جهة ثانية.

وبعد التأكد من صحة الفرضية العامة يمكن الإجابة على صحة التساؤلات وإشكالية الدراسة وذلك من خلال النتائج التالية:

- أن للتكون دور فعال في تحسين العلاقة بين الموظفين والمؤسسة.
- التكوين هو وسيلة لتنمية العاملين.
- اعتماد مؤسسة نفطال على التكوين المستمر والمتخصص باعتباره نشاط أساسي في المؤسسات وليس ثانوي وهذا راجع للدور الهام الذي يقوم به من الرفع في مستوى الأداء الوظيفي كإمداد الموظفين بالمهارات والمعلومات اللازمة والسعي للتميز.
- التكوين هو استثمار مربح في المورد البشري.
- البرامج التكوينية تساهم في تغيير سلوك العاملين من ناحية الايجابية داخل المؤسسة نفطال
- التكوين له دور كبير في تعزيز الثقة ورفع روح المعنويات من خلال الإحساس بالرضى الوظيفي.
- من خلال التكوين يمكن تدارك النقائص التي تعاني منها المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية اتضح أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية والمعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات في مختلف المجالات، فاستمرار المؤسسات مرهون بالعنصر البشري.

فالتكوين أصبح اليوم له أهمية كبيرة تكمن في تطوير وتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتغيير نمط سلوكياتهم، مما يؤدي إلى التحسين في الأداء والرضى الوظيفي، وهذا ينعكس بالإيجاب على الأداء والإنتاج وضمان استمرارية المؤسسة.

وقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين المستمر والمتخصص لهما دور في تحسين الأداء الوظيفي لاكتسابهم الخبرة وتطوير ذاتهم ومهاراتهم وأساليبهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المعاجم والقواميس:

1- ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، المجلد 14، بيروت، 1994.
2- أحمد زكي بدوي، محمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1984.
3- المنجد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق، بيروت، 2001.

الكتب باللغة العربية:

1- إبراهيم حسن بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 236.
2- أحمد سيد مصطفى، **إدارة البشر (الأصول والمهارات)**، ط1، القاهرة، 2002، ص 415.
3- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4- أحمد عادل راشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1981.
5- أحمد عزت راجع، **علم النفس الصناعي**، الدار القومية للطباعة والنشر، 1965.
6- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط1، مصر.
7- إسماعيل حجازي، معليم سعادة، **تسيير الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الـأردن، 2013.
8- بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
9- بوفلجة غياث، **الأسس النفسية للتكوين ومناهجه**، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.

10- بيسوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، دار اتيراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر 2005.

11- بيسوني محمد البرادعي، **تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية**، دار ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.

12- جمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.

13- حسن أحمد الطعاني، **التدريب مفهومه وفاعليته**، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2002.

14- حسن أحمد الطعاني، **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

15- حسين مريم، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003.

16- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة**، 2004.

17- خالد عبد الرحمن الهيثي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار حامد، عمان، 1999.

18- خيري خليلي الجميلي، **التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية**، المكسب الجامعي الحديث، مصر، 1998.

19- رأفت السيد عبد الفتاح، **سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، مصر 2001.

20- راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2000.

21- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2010.

22- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.

23- زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة الكويت، 1989.

24- سعاد نايف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007.

25- سعيد بن يمينة، **تنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

26- السعيد مبروك إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2014.

27- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.

28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 2001.

29- صلاح محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

30- طارق المجدوب، **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، مصر 2000.

31- عبد الكريم درويش، **أصول الإدارة العامة**، المطبعة الإنجلومصرية، القاهرة، 1976.

32- عبد المعطي محمد عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.

33- عطا الله محمد، إدارة العملية التدريبية، **النظرية والتطبيق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014.

34- علي السلمى، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 1997.

35- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.

36- علي محمد عبد الوهاب، **التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

37- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، **التنظيم والإدارة**، دار النهضة العربية، 1981.

38- فؤاد إفراع البستاني، **منجد الطالب**، دار المشرق، ط31، لبنان.

39- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.

40- مجيد الكرفي، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج، ط1، الأردن 2013.

41- محفوظ أحمد بودة، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.

42- محمد جما برعي، **إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.

43- مصطفى نجيب شاريش، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.

44- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005.

45- ناجي لتيم وآخرون، **قضايا سوسيو-تنظيمية**، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013.

46- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

47- نوري منير، **الوجيز فى تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

48- هشام بوبكر، **سوسيولوجيا المنظمات**، بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 149

49- هشام بوبكر، **سوسيولوجيا المنظمات**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، 2012. 149.

50- وائل محمد صبحي إدريس، **طاهر محسن منصور الغالبي**، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.

51- وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

52- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، **إدارة الموارد البشرية**، مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.

المجلات:

1- إبراهيم عبد الله حميدة مختار، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

2- قرماش وهيبة، **مقومات الإبداع ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد 08، جوان 2014، جامعة الجزائر.

الرسائل والمذكرات الجامعية:

1- أسعد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، بفلسطين، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، غزة، 200.

2- بوقطف محمود، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية**، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2014.

3- تكليش فاطمة، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، دراسة حالة بمؤسسة مون جرجرة لإنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغير كحولية، بالشرفة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

4- حسين يرقي، **أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، الجزائر، 2001.

5- خالد عبد الله المويباني الغامدي، **دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام**، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2013-2014م.

6- زعلال يمينة، **أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012.

7- طالب محمد، **تكوين مديري الثانويات وعلاقاته بجودة أدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل - الجزائر، 2012 - 2013.

8- العايب رابح، **استراتيجيات التكوين المهنى فى المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولية في تخصص علم النفس العمل والتنظيم قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2003-2002.

9- عوض الله محمد علي الهندي، **دور التدريب في أداء العاملين**، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص 11.

10- عوض الله محمد علي محمد الهندي، **دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامى السودانى**، كوستي – ريك، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017م.

11- عيساوي عبد الرحمن، **دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة مولاي الطاهر سعيد، 2013-2014م.

12- فريدة بوبكري، **دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014.

13- محمد سليمان البلوي، **التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية فى محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008.

14- ميلاد صبرينة، **التكوين المهني والفعالية التنظيمية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2006م.

كتب باللغة الأجنبية:

1- A, Kaufmann**, les cadres et la révolution informatique**: l'adaptation nécessaire entreprise moderne d'édition, 1968.

2- Alayachi, les **cadres de l'industrie en Algérie** «étude de cas, le complexe d'el hadjar – in, larjane (coordination et présentation). Eliles et Société dans le monde Arabe, les cas de l'algérie et de l'Egypte ; Editions Casbah, 2007.

3- Christian batal, **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2 emme édition, Edition d'origanisation, Paris, 2000.

4- Doubiet, o, passelecq, **les cadres**, pif, 1973.

مواقع الأنترنت

1- أحمد الكردي، **إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال**، نقلا عن الموقع الإلكتروني، www.universitinek.com، يوم 10 جانفي 2023، الساعة 22:41.

2- مفاهيم عامة حول المؤسسات المصغرة، ص 02، www.thesis.univ-biskra.dz.

3- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **طرق تحسين الأداء**، **http//hrdiscussion.com**، يوم 2023./05/09

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قســـم العلـــوم الاجتمـــاعيـــة

رقم الاستمارة:

التخصص : تنظيـــم وعمـــل

بتاريخ :...../...../2023

مـوضــوع الـدراســة

سياسـة التكوين المتبعة في المؤسسة الإقتصادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لعينة من إطارات نفطال بولاية المدية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تخصص :التنظيم والعمل

إعداد الطالبتان :

- فاطمة بن فضيل
- سعـــاد طريفي

تحت إشراف الأستاذ :

- محمد منادلي

ملاحظة: نرجو منكم ملء هذه الاستمارة بكل أمانة وموضوعية ، البيانات الواردة فيها لا تستخدم إلا لأغراض علمية ، وشكرا مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

السنة الجامعية:**2022-2023**

ملاحظة :

- معلومات هذه الوثيقة مضمونة السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

- توضع علامة x في الخانة المناسبة

أولا : البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : - أقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 40 سنة ☐

- من 41 إلى 50 سنة ☐ - 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي: - متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي ☐

4- الأقدمية في العمل : - أقل من 05 سنوات ☐ - من 05 إلى 10 سنة ☐

- من 11 إلى 15 سنة ☐ - من 16 إلى 20 سنة ☐

- 21 سنة فأكثر ☐

5- الوظيفة الحالية : - الفئة التقنية ☐ - فئة التحكم ☐ - فئة الإطارات ☐

ثانيا : البيـــانـــات الخاصة بالفرضية الأولى:

التكوين المستمر له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطـــار مؤسسة نفطـــال

06- أثناء خضوعك للتكوين في مؤسسة نفطال هل ساعدك على :

- التكيف مع المتغيرات التي لها علاقة بوظيفتك ☐

- العمل على تنمية مهاراتك وقدراتك كإطار ☐

- الاستجابة لكل النقائص التي تواجهها في العمل ☐

07-يعتبر التكوين المستمر وسيلة تمكنك كإطار من تحقيق:

- أهدافك الشخصية ☐ - ترقيتك ☐ - تحمل المسؤولية ☐

- اكتساب مهارة القيادة الإدارية ☐ - أداء العمل بدقة وإتقان ☐

08- هل أنت راض على محتوى التكوين المستمر المتبع في مؤسسة نفطال؟

- نعم ☐ - لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ "لا" ، فما هو اقتراحك

.....

09- هل أثناء فترة التكوين المستمر تتلقى المعلومات الكافية ؟ - نعم ☐ - لا ☐

10- هل ترى أن جودة أدائك الوظيفي هو نتيجة لتكوينك المستمر ؟ - نعم☐ – لا ☐

11- في رأيك التكوين المستمر يعمل على :

- الإحساس بالرضى الوظيفي ☐
- الرفع من مستوى قدراتك الفكرية والمهنية ☐
- يساعد في تحسين كمية ونوعية العمل المقدمة من طرفك كإطار ☐
- يطور من دافعيتك ويحفزك على الأداء المتواصل ☐

12- كم عدد المرات التي استفدت فيها من تكوين ؟

- مرة واحدة ☐
- من مرة إلى 10 مرات ☐
- أكثر من 10 مرات ☐

13- هل المدة الزمنية للتكوين المستمر في وظيفتك كإطار كافية ؟ - نعم ☐ – لا ☐

14- أثناء فترة التكوين المستمر:

- تزيد قابليتك كإطار في حل مشاكل العمل التي تواجهك ☐
- يساعدك أكثر في التحكم في التقنيات الحديثة ☐
- يساعدك على تحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها ☐
- يلبي حاجياتك الشخصية ☐

ثالثا:البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

التكوين المتخصص له دور في تحسين الأداء الوظيفي لإطار مؤسسة نفطال

15- هل فترة التكوين المتخصص تكون ؟

- نظرية ☐

- تطبيقية ☐

- نظرية تطبيقية معا ☐

16- هل النظام المتبع في التكوين المتخصص ؟

- قصير المدى ☐

- متوسط المدى ☐

- طويل المدى ☐

17- هل التكوين المتخصص له دور فعال في ؟

- منحك فرصة للترقية ☐

- تحقيق متطلباتك الحالية والمستقبلة ☐

- يعمق المعارف لإنجاز مهامك كإطار ☐

18- فيما كانت أهمية التكوين المتخصص الذي خضعت له أثناء عملك :

- التخفيض من حوادث العمل ☐ - رفع معنويات العمال ☐

- زيادة الإنتاجية ☐ - المرونة في العمل ☐

19- في رأيك الهدف من تكوينك في مؤسسة نفطال هو ؟

- التنسيق بين قدرات ومعارف الإطارات ☐ - تحسين مكانتك ☐

- التكيف مع متغيرات المحيط باستمرار ☐ -الرفع من التقدير الذاتي لكل إطار ☐

- الإحساس بالانتماء ☐

20- حسب رأيك ما هي الفئة الأكثر استفادة من البرامج التكوينية ؟

- التقنية ☐

- التحكم ☐

- الإطارات ☐

21- هل تضن أن الإدارة تمنح التكوين للإطارات الذين هم بحاجة إليه ؟ - نعم ☐ - لا ☐

22-هل ترى أن برنامج التكوين المسطر من طرف الإدارة يستجيب لاحتياجاتك المهنية؟

- نعم ☐ - لا ☐

23- هل التكوين المتخصص له دور فعال في تحسين أدائك الوظيفي؟ - نعم ☐ - لا ☐

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين و الوسائل

