جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين

– دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية–

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

– بوكراس سمية

– جليد سمية

تحت إشراف الأستاذ

د/غزازي عماد

أعضاء لجنة المناقشة:		
د/ بولصنام محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د/ غزازي عماد	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
أ/ بوشنافة ميسوم	أستاذ مساعد أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

روح أختي الغالية إسمهان رحمها الله واسكنها فسيح جنانه

إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الحب الصادق والمربية الفاضلة إلى الشمعة التي أنارت دربي إلى ينبوع الحنان والجد والكرم

إلى أمي الحبيبة حفظها الله

إلى من كان سندي في مشواري الدراسي إلى أعز الناس على قلبي الذي لم يبخل عليا يوما بدعائه

إلى أبي الحبيب حفظه الله

إلى أخواتي الأعزاء وأزواجهم

صبرينة، مولود، سعاد، علي، هدى، احمد بدون أن أنسى أخي العزيز فارس

إلى أولاد وبنات أخواتي

دنيا ماريا، هيثم، مقيم، أريام والكتكوتة الصغيرة إسمهان

إلى من تقاسمت معها ثمرة هذا الجهد سمية جليد

إلى كل من جمعتني بهم الأخوة والصداقة والمحبة: نعيمة، فتحية، سمية، لامية وهيبة رفيقة وهيبة

وإلى أصدقاء الدراسة نسيم، عبد الرحمان، قتيبة

والى كل عزيز في القلب لم يذكره اللسان

سمية بوكراس

إهداء

من أعماق قلبي ومن صميم فؤادي اهدي ثمرة جهدي إلى خالقي له ترجيت وعليه توكلت

إلى الحبيب المصطفى عليه أزكى الصلاة والسلام

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها، أولى الناس بصحبتي إلى نبع الحنان صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت وكتبت لن أوفيها حقها والدتي الحبيبة حفظها الله وأطال الله في عمرها

الى من غرس بداخلي روح الإرادة والصبر والثقة بالنفس أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى من تشاركنا حنان الأسرة وعشنا معا اسعد اللحظات أختي فيروز وأخي مصطفى وزوجته وبناته إيناس وأسيل وخالتي وزوجها وأولادها كل واحد باسمه

إلى خطيبي فيصل

إلى أختي وصديقتي التي شاركتني في هذا العمل سمية

إلى كل من يقدر كلمة صداقة مونية، إيمان، هند، سمية، لامية، رفيقة، فتحية وهيبة

إلى أصدقاء الدراسة عبد الرحمان، نسيم وقتيبة

إلى كل من مد لي المساعدة والعون من قريب أو بعيد وحملتكم ذاكرتي ولم تسعكم مذكرتي

سمية جليد


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى بأن وفقا لإتمام هذا العمل، ونصلى ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد –صلى الله علية وسلم–.

بعون الله وتوفيقه انتهيا من إنجاز هذا البحث بعد مشوار طويل وحافل بالإعياء والرجاء والصبر والطموح وهدف الوصول إلى مبتغانا.

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور **غزازي عماد** الذي تفضل بالإشراف علينا من خلال توجيهاته وتعليماته وتوصياته والذي تميز بسعة صدره وصبره، كما نتقدم بالشكر للأستاذ **بولصنام محمد** على المساعدة المقدمة لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الذين رافقوني طوال سنوات الدراسة، كما نشكر لجة المناقشة على الوقت المخصص لقراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

وكل من ساهم في انجاز هذا البحث المتواضع، من قريب أو بعديد.

- **تمهيد:**

تعتبر وظيفة التكوين نشاط من الأنشطة الضرورية التي تعتمدها أغلب المؤسسات الحديثة لكونه من الوظائف الأساسية التي تهدف للحفاظ عل نجاح المؤسسة واستمراريتها، فهو نشاط يعود على العامل، المؤسسة والمجتمع وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف، ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجوانب المختلفة لعملية التكوين من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: ماهية التكوين؛
- المبحث الثاني: أنواع وأساليب التكوين؛
-المبحث الثالث: العملية التكوين؛

المبحث الأول: ماهية التكوين

التكوين كأداة من أدوات تسيير الموارد البشرية، وهم بمثابة الاستثمار الذي يدخل ضمن التقدم، فكل مؤسسة لها طاقات بشرية عليها أن تسيرها بطريقة عقلانية ولهذا اعتبر التكوين كمفتاح لتطوير للموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف التكوين

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتكوين، وفيما يلي أهمها:

يعرف التكوين على أنه "عملية شاملة ومعقدة تناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله بالإطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة عمله.[1]

ويعرف أيضا على أنه "سياسة التأقلم مع التغيير بمجرد إدخال التكنولوجيا وتقنية جديدة لابد من إعادة النظر في مؤهلات المستخدمين ولا يكون ذلك إلا عن طريق التكوين.[2]

التكوين هو وسيلة عميلة هدف إلى دفع كفاءة العنصر البشري من خلال رفع قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويد بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشور للأهداف التكوينية من جهة ونتائج محققة من جهة أخرى.[3]

كما يمكن تعريفه بأنه "عملية تحويل لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه " أو "عملية شاملة تطال الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفعالية الأفراد القدامى لتنميتهم وتطويرهم".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التكوين هو كلفة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وتحسين سلوكياتهم بما يزيد من فاعلية أدائهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] حسن حلبي، تدريب الموظف، ط2، منشورات كويدات، لبنان، 1982، ص25.

[2] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص230.

[3] خالد عبد الرحيم مطر الهني، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 1999، ص200.

[4] حامد السوادي العطية وأخرون، تقويم فعالية التدريب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982، ص20..

المطلب الثاني: مبادئ التكوين

تتمثل أهم المبادئ الواجب توفرها في التكوين فيما يلي :[1]

1-ضرورة خلق الدافع للمتكون: فكلما كان الدافع قويا كلما ساعد ذلك على التعلم واكتساب المعارف الجديدة والمتطورة.

2-متابعة تقدم التكوين: فقد بينت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتكون السرعة والفعالية في التعلم لكن على حذر لأن كثرة المعلومات لا تكفي في ذاتها لإكساب المهارة إلى فهم السليم لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها فقد يجد المتكون صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة دون تعلم كيفية تطبيقها وهذه هي مهمة المتكون في متابعة درجة تقدم المتكون والتحقق من الاستيعاب النظري والعلمي لمحتويات برنامج التكوين.

3-ربط التكوين ببرنامج التدعيم: لابد من ربط النتيجة بعد تعلم وكسب المهارات من خلال التكوين أو الأثر الناتج بنظام الأجر وتوجيه الشكل بما قام الفرد من انجازه لذلك على الإدارة التحقق من أن المكافآت هي مقابل الانجاز للفرد المتكون.

4-ضرورة الممارسة العملية للمتكون: لكي تكسب المهارة والمعرفة والاتجاه بفعالية، فلابد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم أو لابد من توفير الوسائل والأدوات التكوينية اللازمة.

5-الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: الطريقة الكلية هي التي تقضي بأن على المتعلم أداء عمله دفعة واحدة، أما الطريقة الجزئية فهي تقضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها وتعلمها على مراحل متتالية، فكلما عقد العمل وكان من الأفضل تعلمه على حسب أجزائه أما إذا كان العمل بسيط ويتكون من جزيئات قليلة يصعب فصل أجزائه عن بعضها البعض.

6-مراعاة الفروق الفردية: من الملاحظ والمعقول أن التكوين الجماعي اقل تكلفة، لكن نظرا للاختلافات بين الأفراد من حيث مستوى الذكاء، فإن الأمر يستدعي الاستعداد التام لما يدعو إلى بناء برنامج التكوين تتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد وذلك باستخدام أجهزة التكوين مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

---

[1] سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص ص186-188.

7-التكوين نشاط مستمر: والقصد هنا أن التكوين ليس أمرا كماليا كما لجا إليها لإدارة أو تصرف عنه باختيارها وليس حل مؤقت لمشكلة واجه الإدارة، أو حلا بديلا يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين نشاط ضروري ومستمر، أي ملازم للتطور الوظيفي للفرد وشامل لجميع المستويات التنظيمية، فالتكوين المستمر يمثل استثمارا في الإدارة لذا لا يجب أن يتوقف عند حد معين، فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرا من زاوية تكرار على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

8-التكوين نظام متكامل: ويقصد أن هناك تكامل وترابط في العمل التكويني، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى الفراغ من جانب أخر.

9-التكوين نشاط متغير ومتعدد: ويقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تصف بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد هو الأخر، فالفرد يتلقى التكوين عرضة في عاداته وسلوكه ومهاراته، والوظائف التي يشغلها المتكونين تتغير هي الأخر لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التكوين مسئولة عن تحديد وتطوير النشاط التكويني.[1]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين

أولا: أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا التي يشهدها العالم، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطنا ويمكن أن نذكر هذه الأهمية في النقاط التالية:[2]

1-بالنسبة للمؤسسة:

-زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير مستوى التنظيمي في المؤسسة.

- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط المستخدمين بأهداف المؤسسة.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص ص218-219.

[2] نسيمة مرزوق، دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، ماستر علوم التسيير، إدارة الإعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة 2012-2013، ص23.

-يساعد على خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمؤسسة.

2-بالنسبة للمستخدمين:

-يساعد في تحسين فهمهم واستيعابهم لأدوارهم في المؤسسة.

-ينمي دافعية الأداء لديهم عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار.

-يساعد في تطوير مهارة الاتصال بين الأفراد

-بالإضافة إلى أن التكوين يفيد في تنميط العادات والقيم كما يمكن أن يحقق الملائمة بين الفرد وعمله، الفرد والمجموعة الفرد والمؤسسة.[1]

3-بالنسبة للمجتمع:[2]

-إن التكوين المستخدمين جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

-المساهمة في التنمية الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية...، باعتبار المستخدمين أفرادا في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

ثانيا: أهداف التكوين

يسعى التكوين إلى تحقيق مجموعة منوعة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1-الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:[3]

-تخفيض العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى الوقت في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين؛

- تحقق المرونة والاستقرار في التنظيم ويقصد بالمرونة التغيرات المتوقعة في المدى القصير؛ سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لإعداد العمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة.

2-الأهداف الفنية: وتتمثل فيما يلي:

-تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها بتكوين العمال على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل؛

---

[1] خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص203.

[2] نسيمة مرزوق، مرجع السابق، ص23.

[3] كمال الطحاوي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص ص29-30.

-تخفيض حوادث العمل فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث؛

-التقليل من نسبة العادم والتالف، يساهم التكوين في التقليل من نسبة المواد التالفة؛

-المعالجة لمشكل العمل حيث يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة.

3-الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: وتتمثل فيما يلي:

-زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث تنعكس مهارة الفرد والناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف؛

-ارتفاع الربح؛ مع زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها وبذلك يزداد الربح في المؤسسة؛

-زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وهذا عن طريق تحسين الإنتاج وتخفيض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد؛

-رفع معنويات الأفراد باكتساب القدرة المناسب من المهارة يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار؛

-تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه؛

-إعداد لأعمال فنية أصعب وأعمق؛

-الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل؛

-فهم وتطبيق السياسة الإدارية بمهارة أكبر.[1]

-تحسين مناخ العمل، حيث يسود العلاقات الإنسانية عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤولياته وتحقيقها بما يعود من زيادة الدخل وفرص الترقية، الذي يساعد على رفع روحه المعنوية.[2]

-يساعد التكوين على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المتكونون هم بمثابة استثمار من الاستثمارات الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره.[3]

- المبحث الثاني: أنواع وأساليب التكوين

-المطلب الأول: أنواع التكوين

يتفرع التكوين إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الجدول الأتي:

---

[1] كمال الططاوي، مرجع السابق، ،ص30.

[2] المركز العربي الدراسات الأمنية والتدريب"المجلة العربية للتكوين" المجلد4، العدد7، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998، ص31.

[3] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، لبنان، 1999، ص114.

الجدول رقم (1-1) يمثل أنواع التكوين

التكوين حسب مرحلة التوظيف	التكوين حسب نوع الوظائف	التكوين حسب المكان	التكوين حسب الهدف
توجيه الموظف الجديد (تأهيل)	التكوين المهني والفني	داخل المؤسسة	التكوين المهارات
	تحسين المستوى		
التكوين أثناء العمل	التكوين المتخصص		
التكوين لتجديد المعرفة	التكوين الإداري	خارج المؤسسة	التكوين السلوكي
التكوين لغرض الترقية والتحويل	تجديد المعلومات		

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص232.

انطلاقا من الجدل السابق يمكن شرح أنواع التكوين كما يلي:

1-التكوين حسب مرحلة التوظيف: وتتضمن ما يلي:[1]

1-1 توجيه العامل الجديد:

يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها العامل الجديد في الأيام أو الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته الفنية لسنوات قادمة ويهدف برنامج تقديم العمال الجدد العديد من الأهداف مثل الترحيب بالعمال الجدد وكذا تهيئتهم وتكوينهم في كيفية أدائه.

2-1 تكوين أثناء العمل:

ترغب بعض المؤسسات أحيانا على تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان أخر حتى تتضمن كفاءة أعلى وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات على مستوى فردي للمتكونين.

3-1 تكوين لتجديد المعرفة والمهارات:

حينما تتقادم المعارف للأفراد، وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيات وأنظمة جديدة يلزم تقديم تكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الكمبيوتر في

[1] احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص325-326.

أعمال المشتريات والحسابات، ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4-1 التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير باختلاف المهارات والمعارف الحالية في الوظيفة التي سيرقى وينتقل إليها وهذا الاختلاف الفرق المطلوب التكوين عليه لسد الثغرات في المهارات والمعارف.

2-التكوين حسب نوع الوظائف: ويتضمن ما يلي:

2-1 تكوين المهني والفني:

يهتم هذا النوع من التكوين بالمهارات اليدوية والميكانيكية للأعمال الفنية والمهنية وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها صغار السن ويحصلون غالبا على شهادات فنية.

2-2 تكوين المتخصص:

هو ذلك التكوين الموجه لتولي وظيفة للمرة الأولى أو الالتحاق بسلك أو رتبة عليا بالنسبة للعمال الموجودين في وضعيات خدمة.

2-3 تحسين المستوى:

وذلك عن طريق تحسين المعارف و الكفاءات التي يملكها الفرد وذلك بإثرائها وتعميمها.

2-4 تحديد المعلومات:

يقصدها التكليف مع الوظيفة الجديدة بسبب تصور طرق وتقنيات، أو التغييرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها.

2-5 التكوين الإداري:

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الوسط أو العليا وهي عمليات تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، التوجيه والقيادة.[1]

3- التكوين حسب المكان: ويتضمن ما يلي:

3-1 التكوين داخل المؤسسة:

[1] احمد ماهر، مرجع السابق، ص326.

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخليا سواء من مكونين داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي على المؤسسة تصميم برامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف على تنفيذها.

وهناك أنواع أخرى من التكوين الداخلي، وهو ما يسمى بالتكوين في العمل، وهذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرين العاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلدوا مكونهم وأن يلتقطوا المهارات اللازمة لأداء العمل.[1]

3-2 التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل جزءا نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل ويتمثل فيما يلي:

- شركة التكوين الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها وان تفحص سوق التكوين؛

- برامج حكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال المؤسسات أو مؤسسات الدولة وهي تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بالدولة.[2]

4-التكوين حسب الهدف: ويضمن ما يلي:

4-1 التكوين المهارات:

يهدف إلى تزويد المديرين ببعض المهارات الإدارية مثل أساليب التخطيط وطرق التنظيم وتبسيط العمل وكيفية تصميم برامج الرقابة، و الهدف من هذا التكوين هو زيادة قدرة المديرين على ممارسة بعض الوظائف الإدارية من خلال اطلاعهم وتكوينهم على استخدام بعض الأساليب والوسائل المستخدمة.

4-2 التكوين السلوكي:

يعرف التكوين السلوكي بتكوين الاتجاهات وهو يهدف إلى تغيير وجهات نظر المديرين بين العمل على أساس يوحي إلى تقدير أهمية التخطيط، وهنا نجد الفرق تكوين الاتجاهات وتكوين المهارات، أن تكوين الاتجاهات قدم فكرة جديدة لإقناع المدير بمدى فائدته وكذا منفعتها كما تهتم بتعليمية بعض الأساليب التطبيقية.[3]

---

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع السابق، ص283.

[2] احمد ماهر، مرجع السابق، ص ص327-328.

[3] أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية"من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص215.

المطلب الثاني: أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته الدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب: المحاضرة، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالات، دراسة الوقائع ونمذجة السلوك وغيرها ونستعرض هذه الأساليب فيما يلي:

1- أسلوب المحاضرة:[1]

يستخدم هذا الأسلوب في الكثير من البرامج التكوينية لإيصال كمية كبيرة من المعلومان لعدد كبير نسبيا من الأشخاص في نفس الوقت، وتعد المحاضرة أكثر الطرق شيوعا لنقل المعارف والمعلومات والأفكار للآخرين وتقتصر مشاركة المتكونين بصفة رئيسية على الاستمتاع، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على المحاضر نفسه ومقدرته على إثارة اهتمام المستمعين له، وكذلك توسيع مساحة المناقشة مع استخدام التقنيات المختلفة، وأن تكون كل محاضرة حول موضوع واحد، ويمكن استخدامها في البرامج التوجيهية.

2-أسلوب التطبيق العلمي:

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعا التكوين صغيرة الحجم ويتميز بتثبيت المعلومات لدى المتكونين بدرجة اكبر من الأساليب النظرية.

3- دراسة الحالة:

في محاولة لإبراز الحالة في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعاد من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة ،وتشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من دراسة الحالات حيث أنها لا تناسب البعض يتقاعس في تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة وعلى هذا لا يجب الاعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملة.[2]

4-تمثيل الأدوار:

يقوم المكون بعرض مشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطي المكون لمجموعة من المكونين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك بأخذ مشكلة من الواقع وتكوين الدارسين

---

[1] عصام عطا الله حسين الخليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، ط1، دار الصفاء للنشر التوزيع، عمان، 2010، ص97.

[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية"إدارة الأفراد"، ط1، دار الشروق للنشر، عمان، 1996، ص97.

على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تكوين الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع، التكوين على حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة[1]

5-أسلوب سلسلة القرارات:

في محاولة أخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتكون يتم إعطائه ملفا به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، وعلى الدارس الذي يكون في الغالب من الطبقة الإدارية أن يحدد انسب تصرف يرد في كل بند من بنود البريد الوارد، ويلاحظ أن هناك حدود لفاعلية الأسلوب ومنها أن الأشخاص والمؤسسات المذكورة في التمرين وهمية،كما أن العلاقات بينهم حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.[2]

6-المحاكاة:

هي إحدى الأساليب التكوينية لممارسة المواقف الحقيقية، أي التعليم بالعمل وتستخدم المحاكاة لإعادة تكوين عناصر البيئة قيد الدراسة، حيث تتاح الفرصة للفرد لأن يتكون في ظروف واقعية بعيدة عن ضغوط العمل الحقيقية، ومن نتائجها مساعدة المشاركين على فهم الانفعالات والجوانب الإدراكية قبل أن تمارس في المواقف الواقعية.

7-أسلوب المباريات الإدارية:

يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من الدارسين أن يقوموا بادوار معينة في المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارا في ضوء ماهو متاح لهم من معلومات، فقد تأخذ حالة إحدى المؤسسات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية، والجوانب المالية، والجوانب الإنتاجية، ويلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين حل أو اتخاذ قرارات بشأن أحد الجوانب ينتج تأثيرا يمس الجوانب الأخرى.[3]

---

[1] Kenneth robinson' a handbook of training management' 2nded' billing and limited' worcester'1995' p115.

[2] مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد "منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، ط1، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص201.

[3] نادر احمد بوشيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص302.

8-أسلوب تنميط السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لإدارة وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع مع توضيح الخطوات المتتالية لها بصورة منطقية، فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين أو مشرف ذو نفوذ وثقة عالية.[1]

9-تكوين الحساسية:[2]

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 8 إلى 12 فرد على أن يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الإفراد (الجماعة) وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو التغيير طبيعة وسلوك حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة.

10-العصف الذهني:

ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا أرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكن هان يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة.[3]

11-تكوين التناوب الوظيفي:

وفقا لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المؤسسة من قسم لأخر أو من عمل لأخر، إذ يصعب عملية النقل هذه تكوين الموظف وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه، ويساهم في تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظف لأداء الوظائف، ويساعد في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.[4]

---

[1] أمين الساعاتي، مرجع السابق، ص302.

[2] عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص244.

[3] عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق، ص244.

[4] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص194.

المبحث الثالث: العملية التكوينية

لابد أن تكون العملية التكوينية مخططة ومدروسة ترتكز على أساس علمي حتى تحقق أهدافها، وأول خطوة في هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، لتاتي بعد ذلك تصميم البرامج التكوينية لتاتي آخر خطوة وهي متابعة البرامج التكوينية.

المطلب الأول: محددات الاحتياجات التكوينية

أولا: مفهوم الاحتياجات التكوينية

تعني الاحتياجات التكوينية وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء مؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في النواحي جميعا.[1]

ثانيا: طرق الاحتياجات التكوينية

إن التكوين الفعال هو الذي يوجه لبلوغ هدف معين ولتحقيق ذلك لابد من أن تحدد الإدارة احتياجاتها التكوينية، توجد ثلاث طرق مختلفة تستخدمها المؤسسة ولكنها متكاملة وهي: تحليل التنظيم، تحليل العمل، تحليل الفرد.

1-تحليل التنظيم:

ويقصد به تحليل دراسة الهياكل والبنى والأنماط التنظيمية والإدارية للتنظيم لتحديد الحاجة إلى التكوين في المؤسسة لجزء أو أجزاء من المؤسسة، وتحديد نوع التكوين الذي يلزمها وذلك بهدف تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بنفقات الموارد المستخدمة، ويتضمن تحليل الأبعاد التالية:[2]

-تحليل الأهداف الحالية للمؤسسة؛

-تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

-تحليل اليد العاملة للمؤسسة؛

-تحليل مؤشر الكفاءة؛

-تحليل المناخ التنظيمي؛

-تحليل التغير المتوقع للمؤسسة؛

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، مرجع السابق، ص237.

[2] طلعت دياب، الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، الجزء الأول، منظمة العمل العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص223.

-تحليل الوظائف.

2-تحليل العمل:

يهدف هذا النوع من التحليل والذي يسعى أيضا بتحليل الوظيفة أو بتحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على دراسة الوظيفة نفسها وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، فتجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمعلومات والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح وتحليل العمل الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة، هو ذلك الذي يمكن عن طريقه الحصول على معلومات نظامية مرتبة سواء عن الوظائف الحالية أو المستقبلية بهدف تحديد ما يجب أن يكون عليه الموظف ولتحليل العمل طرق عديدة منها:[1]

1-مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة؛ 2-المشاهدة؛

3-المقابلة؛ 4-الاستقصاءات؛

5-الأداء الفعلي للوظيفة؛ 6-قوائم الاحتياجات؛

7-المذكرة اليومية للعمل؛ 8-أراء الخبراء،

9-تحليل الدوريات والبحوث العلمية والميدانية.

3 –تحليل الفرد: يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في أداء وظيفته، وتحديد مدى نجاحه في أدائها وحديد المهارات التي تلزم لتحسين أدائه في هذه الوظيفة وأداء وظائف أخرى جديدة، وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة فان اختصاص التكوين يقوم بدراسة الأفراد من عدة جوانب هي:

3-1المواصفات الوظيفية: هنا يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم ووظائفهم التي يشغلونها والأعمال التي يؤدونها والأدوات والأقسام التي يتبعونها.

3-2 الخصائص الشخصية: هنا يصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية مثل القدرات الاستعداد للتعلم والتكوين والرغبة فيه، ومقدار الطموح والدوافع التي يحملها الشخص تجاه عمله.

3-3 الخصائص السلوكية: ويكون التركيز هنا على سلوك الشخص في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقته مع الرؤساء والزملاء وأهدافه الشخصية ومدى توافقها أو تعارضها مع الأهداف الرئيسية.

ثالثا: خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية

[1]علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص48-49.

إن الأساس في مجال تخطيط النشاط التكويني بعد معرفة الدقيقة للاحتياجات التكوينية وطرق تحديدها هو التعرف على الخطوات تحديد احتياجات التكوين، ويمكن أن نعرضها حسب المراحل الآتية:

1-وصف الوظائف والأعمال إلى تحتاجها المؤسسة:

هذا الوصف يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي تحصل على معلومات عن الواجبات التي تنطوي عليها تلك الوظائف والأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق من سيوكل إليهم أداء تلك الوظائف، والظروف التي تؤدى فيها.[1]

كذلك تحصل الإدارة على بيانات عن المهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأشخاص الذين سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

2-حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:

الخطوة الثانية فهي إجراء حصر شامل ودقيق لكلفة الأفراد العاملين بالمؤسسة وبيان تخصصاتها ومستوياتها ومهاراتها وسنوات الخبرة التي يتميزون بها، ذلك الحصر يعد وظيفة أساسية في بيان إجمالي للموارد البشرية المناحة للمؤسسة، والتي تستطيع أن تستخدمها في ملأ الوظائف المختلفة التي سيحتاجها العامل خلال السنة التكوينية القادمة ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب، إذ أن مثل ذلك البيان لا يكتفي وحده لإعادة خطة التكوين ولكنه ينبغي أن يشمل الحصر أيضا على بيان مؤهلات ومهارات الأفراد من ناحية، وتقييم لمستويات أدائهم من ناحية أخرى.

3- عقد المقارنة بين النتائج الخطوتين السابقتين:

هي مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال والوظائف من ناحية، وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى وقيمة تلك المقارنة التكوينية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة من حيث:

- إن عملية التوصيف تمد لإدارة بالمعلومات التالية: أنواع وإعداد الوظائف اللازمة، مواصفات الأشخاص لشغل تلك الوظائف.

-من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات التالية: مواصفات العاملين الحاليين في المؤسسة، مدى ملائمة كل عامل للعمل القائم بهم.[2]

[1] علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ص178.

[2] علي السلمي، مرجع السابق، ص ص148-149.

المطلب الثاني: تصميم البرامج

1-تصميم البرنامج التكويني:

ينطلق تصميم البرنامج التكويني من تسطير الأهداف والمعايير التي يقاس بها الأداء ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق ويوجد هدفان اثنان هما:[1]

1-1 الأهداف الرئيسية:

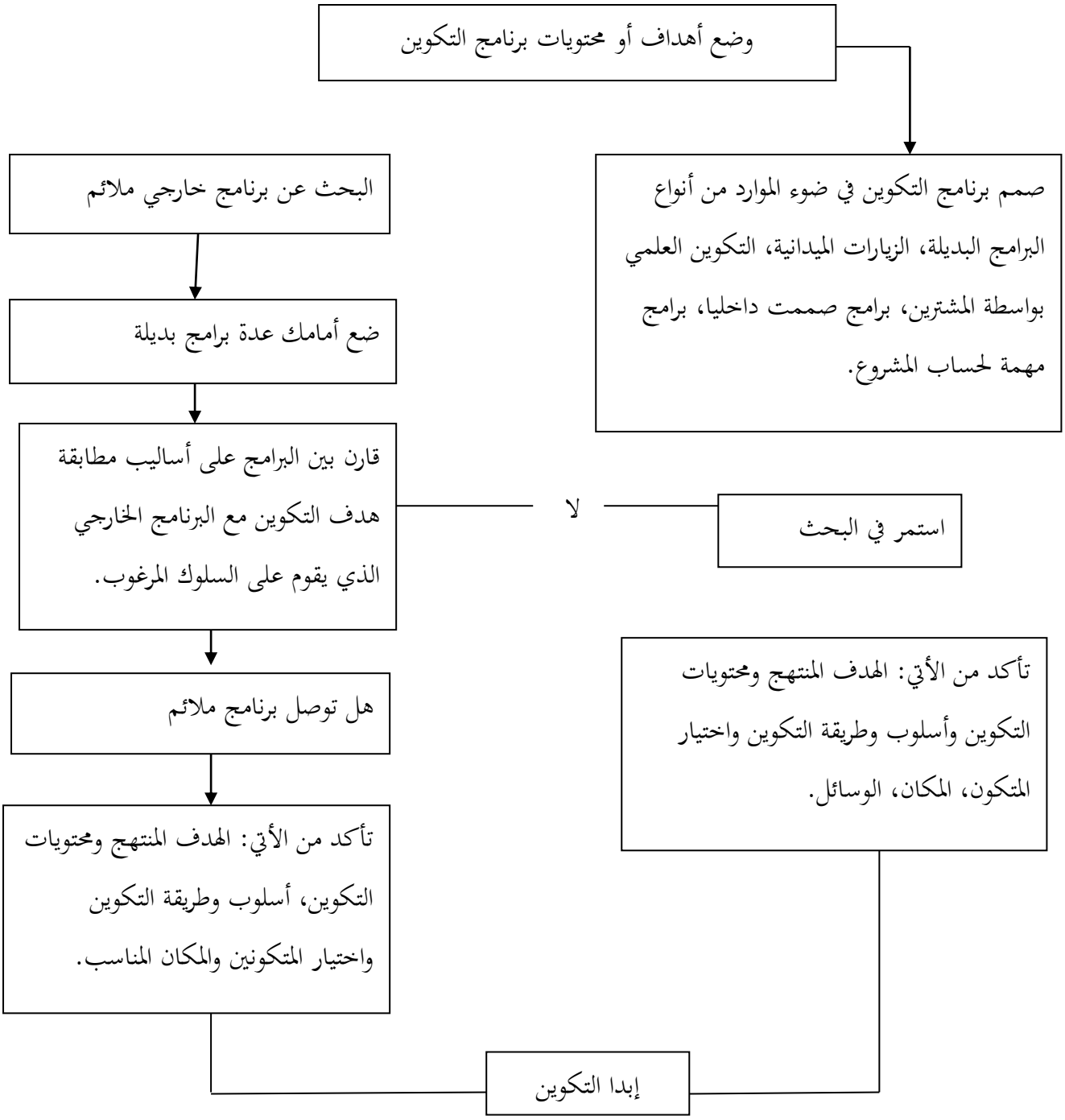
الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية والمحصلة النهائية لبرنامج التكوين بكلمة وهو المحور الرئيسي الذي يركز عليه البرنامج بمعنى أن تكون مجهودات التكوين تدور حوله وتهدف إلى لوصول إليه.

1-2 الأهداف المشتقة والفرعية:

وهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية وعادة تكون هذه الأهداف محور الحصص أو الدورات التكوينية فقد ينصب الهدف الرئيسي مثلا على تنمية مهارة حركية إصلاح أجهزة مثلا وقد يتضمن الأهداف الفرعية المؤدية له مثلا مهارة اللحام واستخدام أجهزة الاختيار، ومن بين ما يتضمنه تصميم برنامج التكوين تحديد المحتوى أساليب التكوين، الأدوات المساعدة، وأيضا تحديد المكونين ووضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج وهي موضحة في شكل التالي:

[1] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار لوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص320.

الشكل(1-1) يمثل تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها



المصدر:داوود سليمان حنفي، إدارة الأفراد، دار الجامعية المصرية، القاهرة، مصر، 1980، ص137.

2-تنفيذ برامج الكون

إن الإجراءات العملية التكوينية تتطلب مراعاة الوقت والمكان المناسبين مما لا شك فيه أن للجدولة الزمنية مزايا عديدة منها:[1]

- القضاة على تضارب العاملين على الدورات المختلفة إلى يتم عقدها في وقت واحد؛
- التأكد أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه؛
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل في إدارته بشكل مسبق نضرا لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التي عقد فيها الدورات، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع التقليدي بين التنفيذيين والاستشاريين؛
- التأكد من أن الدورة يتم عقدها في الوقت الذي قل فيه ضغوط العمل مثال ذلك عدم عقد دورات المحاسبين في الدورات الثلاثة الأخيرة من كل سنة نتيجة ضغط العمل الخاص بالرد المحاسبي، كما يقرر مهام البرنامج التكويني الوقت المتعلق بالدورة التكنولوجي فإنه يتعين عليه تقرير المكان الذي سيعقد فيه التكوين، سواء داخل المؤسسة أو خارجها ويجب أن يحرص على أن يكون هذا المكان مريحا وملائما ومشجعا على الحضور، إذ أن لتحديد المكان ارتباط وثيقا بنوع البرنامج وطبيعته.

المطلب الثالث: متابعة البرامج التكوينية

يتم متابعة البرامج التكوينية عقب وضع خطة للتكوين تهدف إلى انجازات معينة، ويتم إعداد خطة للمتابعة تهدف للتأكد من أن الخطة تسير سيرا سليما في الطرق المحددة لها وأن جميع الأنشطة التكوينية تسير بانتظام لتحقيق أهداف الخطة، وعرف متابعة التكوين بأنها تتبع لتنفيذ نشاط التكوين للتأكد منه يسير في الاتجاه المرسوم، وتتضمن متابعة المتكونين والمكونين مضاف إليها متابعة البرامج التكوينية وأماكن التكوين، كما أن عملية المتابعة تساعد على لصالح المناهج والبرامج واكتشاف نواحي الضعف أو القصور فيه وبهذا يمكن تدعيمها وتطويرها لتحقيق المنشودة وهذه المتابعة تتم أحيانا بطريقة مكتسبة تتمثل في شكل استمارات ترسل دوري اللجنة التي يعمل بها المتكون لاستفتاء البيانات الواردة بها، وتشمل هذه الاستمارة على الأوجه التالية:[2]

- نواحي الضعف والكفاءة التي ظهرت في سلوك المتكون بعد التكوين؛

---

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع السابق، ص368.

[2] عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص53.

-نواحي الضعف التي ظهرت في أداء المتكون بعد تكوينه؛

وعليه فان عملية متابعة التكوين تكمن في متابعة العمليات التالية:

- تسيير التكوين؛
- جدول القيادة؛
- تكلفة التكوين؛
- تقييم برامج التكوين.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول إن للتكوين أثر لا يستعان به في تطوير وترقية المؤسسات، كنا يعتبر إجراء هام في تسيير العاملين والعمل في البحث عن الوسائل والأساليب لتحسين أداء عمالها، لتحقيقي الكفاءة والفعالية العالية.

التكوين الجيد والأمثل ينعكس بالضرورة على العمال والمؤسسات ككل ذلك بتحسين أدائهم واكتسابهم لمهارات ومعارف مما يؤدي إلى كسب الوقت والسرعة في التنفيذ ما ينتج عنه حصول المؤسسة على طاقة بشرية فعالة ذات خبرة ومؤهلات تتماش والتطورات الراهنة.

كما يتميز بأنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد ووضع ومتابعة تقييم البرنامج التكويني، وذلك من اجل تحقيق أهداف العاملين من خلال معرفة نقاط القوة في الأداء والعمل على تحسينها وتطويرها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها.

– تمهيد

بعدما نظرنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتكوين إلى مفهومه وأهميته وأنواعه وفي الفصل الثاني إلى الإطار المفاهيمي للأداء إلى مفهومه ومكوناته وقياس وتقييم الأداء، يبقى غير كافي لتوضيح أثره في المؤسسة ويبقى بحاجة لتدعيمات واقعية لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى محاولة القيام بعملية إسقاطه على الجانب التطبيقي (العملي).

ولهذا اخترنا شركة توزيع الكهرباء والغاز لوسط –المدية– قسم الموارد البشرية مصلحة التكوين لمعرفة أثار هذه الوظيفة على القسم من ناحية تحسين مستوى وأداء العامل، للقيام بدراسة تطبيقية وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

-المبحث الأول: ماهية الشركة محل الدراسة.

-المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

-المبحث الثالث: مناقشة وتحليل الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة سولغاز

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز (الأم)

تصنف شركة سونلغاز ضمن الشركات الخدماتية الصناعية، أي إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل منذ الاستقلال وتم فيها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغيير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وأهداف هذه المرحلة كالتالي:[1]

تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة AGE في سنة 1974، فمؤسسة AGE تكفلت بها الدولة الجزائرية خاصة في الفترة ما بين 1962 و1969 التي دعم فيها التطوير الاقتصادي والاجتماعي منذ استرجاع السيادة الوطنية، فقد سخرت جهودها لتلبية العديد من احتياجات السكان الذين يزيد عددهم بسرعة.

وفي سنة 1969تحولت سونلغاز باسم "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" ومما أضحت المؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وحوالي 700000 زبون، حيث كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة القدرات التنظيمية والتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد والمقصود بموجبه الخاص هو التنمية الصناعية، حيث تسعى الشركة بصرف النظر عن مبيعات الطاقة لصيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل بالكهرباء والغاز.

خلال 1978 اتسع استخدم الغاز الطبيعي والكهرباء في الأماكن الحرفية والصناعية، مما ركزت في عملها على الكهرباء في مجموع البلاد.

وفي 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

1-كهريف: للإنارة وإيصال الكهرباء؛

2-كهريب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية؛

3-كتاغاز: لإنجاز شبكات نقل الغاز؛

4-ترقا: للهندسة المدنية؛

5-CMA: المؤسسة المكلفة بصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تملك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

[1]www. Ar. Wiki pendia. Ory / wiki/ sonelgaz. Com).

في سنة 1991 أصبحت سونلغاز عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (CIPE)، أما في عام 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم (APS)؛ وهذا التغيير أعطى للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لها لقطاع الطاقة، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر وكونها شركة مساهمة يتعين عليها حيازة أسهم وقيم منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم أخرى.

خلال السنوات بين 2004 و2006 أصبحت المؤسسة في شكل مجمع أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

1-سونلغاز إنتاج الكهرباء EPS؛

2-مسيرة شبكة نقل الكهرباء RGET؛

3-مسيرة شبكة نقل الغاز GTRG.

في سنة 2006 هيكل نشاط توزيع أصبح موزع بين شركات هي:

1- جزائر العاصمة ADS؛

2-منطقة الوسط CDS؛

3-منطقة الشرق EDS؛

4- منطقة الغرب DDS.

الشركة ETRG والشركة الجزائرية لتسيير نقل الكهرباء EPS تضاف هذه الشركات الخمسة لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء لتكون قطب المهن القاعدية GTRG الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، حيث تتضمن هذه الأخيرة كذلك:

1-TKS شركة كهرباء ترقة؛

2-KDS شركة كهرباء كدية الدروش؛

3-BkS شركة كهرباء برواقية؛

4-SkS شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربعة هي محطة إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سونلغاز خلال السنة ذاتها 2006 وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير مهم للمجمع عادت مؤسسات الأشغال الخمسة وهي:[1]

[1] www. Ar. Wiki pendia. Ory/ wiki/ sonelgaz. Com.

1-شبكة أشغال الكهربة كهريف؛

2-شركة انجاز المنشآت الأساسية اينرقا؛

3-شركة التركيب الصناعي؛

4-شركة انجاز القنوات كتلغاز.

وفي سنة 2007 جاء مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقي إلى فرع سامي بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز شهر جانفي 2009 وفي نفس السنة تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء هندسة الكهرباء والغاز وشركة الممتلكات العقارية لصناعة الكهرباء والغاز TILE، كما تم إنشاء الشركة الجزائرية للتكنولوجيا والإعلام GEIPOS، وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة، منها خمسة شركات مساهمة مباشرة وهي:[1]

1-الشركة الجزائرية للطاقة

2-الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات

3-الطاقة الجديدة في الجزائر

4-شركة الخدمات الهندسية الجزائرية

5-الشركة الجزائرية CEA

وهذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (وقد التحق فرع أخير بالمجمع في 2009 هو إنارة روسي).

ومن أهم مقومات هذه المؤسسة أن لها رقم أعمال يقدر ب 129 مليار دينار، كما حققت مؤخرا استثمارات قدرت ب 140 مليار دينار، كما لها قدرة طاقوية محملة حوالي 6800 ميغا واط، كما عملت جاهدة لإنتاج 27884 مليار كيلو واط ساعي من الكهرباء لزبائنها المقدرين ب 8456950 زبون.

خلال السنوات الأخيرة بلغ عدد عمال هذه المؤسسة 56510 عامل، وهي تسعى دائما لتوسيع نشاطها وتطمح لتحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدمات بشكل أفضل.

[1] WWW. Ar. Wiki pendia. Ory/ wiki / sonalgaz. Com.

المطلب الثاني: تعريف وأهداف ومهام مؤسسة سونلغاز

أولا: تعريف مديرية التوزيع بالكهرباء والغاز

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز –المدية– تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة CDS وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة، لإمدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها.

يبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2017 موزعين على المصالح:[1]

-144 إطارات؛

- 374 أعوان التحكم؛

- 256 أعوان التنفيذ.

وتتشكل وفق الهيكل التنظيمي الملحق تقع المديرية في قلب عاصمة الولاية.

ثانيا: أهداف مؤسسة سونلغاز بالمدية

-إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها؛

-نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛

-تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية؛

-تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛

-تحقيق أكبر أرباح ممكنة اقل تكلفة؛

-تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا؛

-الحفاظ على مناصب الشغل؛

-المسايرة مع الوضع؛

-تحسين مستوى العمال.

ثالثا: مهام مؤسسة سونلغاز بالمدية

-إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد؛

-تسيير منشات توزيع الطاقة الكهربائية؛

-تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة؛

[1] www. Ar. Wiki pendia. Ory/ wiki / sonalgaz. Com.

-استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمدية

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:[1]

1-مديرية التوزيع: مهامه السهر على سير نشاط المؤسسة، توجيه اتخاذ القرارات والربط بين المديرية العامة والدوائر...الخ.

2- مكلف بالوسائل القانونية: كل ما هو يتعلق بسهر على تطبيق القانون من ناحية المحيط الخارجي للمؤسسة (المؤسسات مع الزبائن) أو من ناحية الجانب الداخلي للمؤسسة.

3- مكلف الاتصال: الممثل الإعلامي بين المؤسسة والمحيط الخارجي يتبع ما يقال في الإذاعة والتلفزة والجرائد...الخ كما يقوم بالحملات التحسيسية من أخطار الكهرباء و الغاز وذلك لمساعدة بعض المسئولين.

4-مهندس الأمن: يسهر على أمن المؤسسة عامة (حماية الممتلكات).

5-مكلف بالأمن الداخلي: يسهر على حماية الأشخاص.

6-الأمانة العامة: ذلك يخص جانب التوثيق، البريد، الاستعلامات.... الخ.

7-دائرة تسيير المنظومة المعلوماتية: تسهر على تأطير وحماية شبكة المعلومات وحمايتها من الفيروسات وأطير البرامج...الخ.

8-دائرة دراسة وتنفيذ الأشغال: تقوم بدراسة أنواع الأشغال المطلوبة من الزبائن وتنفيذها من خلال الشركاء.

9- قسم استغلال الغاز: المسئولة على شبكة الغاز.

10- قسم استغلال الكهرباء: المسئولة على شبكة الكهرباء.

11-قسم الموارد البشرية: يهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المؤسسة بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طب العمل.... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحوي كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة، ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية 450 عمل منهم 258 عون تحكم و106 عون تنفيذ و86 إطار.

12- قسم الوسائل العامة: توفير متطلبات العمل للمديرية.

13- قسم المالية والمحاسبة: تسهر على إعطاء الصورة المالية للمؤسسة.

14-مصلحة الاستغلال المحاسبي: تقوم بجميع العمليات المحاسبية بأنواعها للمؤسسة وإعداد القوائم المالية.

[1] www. Ar. Wiki pendia. Ory/ wiki/ sonalgaz. Com.

15-مصلحة المالية: تنظيم الأمور المالية للمؤسسة من حيث النفقات والإيرادات (لها علاقة مباشرة مع البنك).

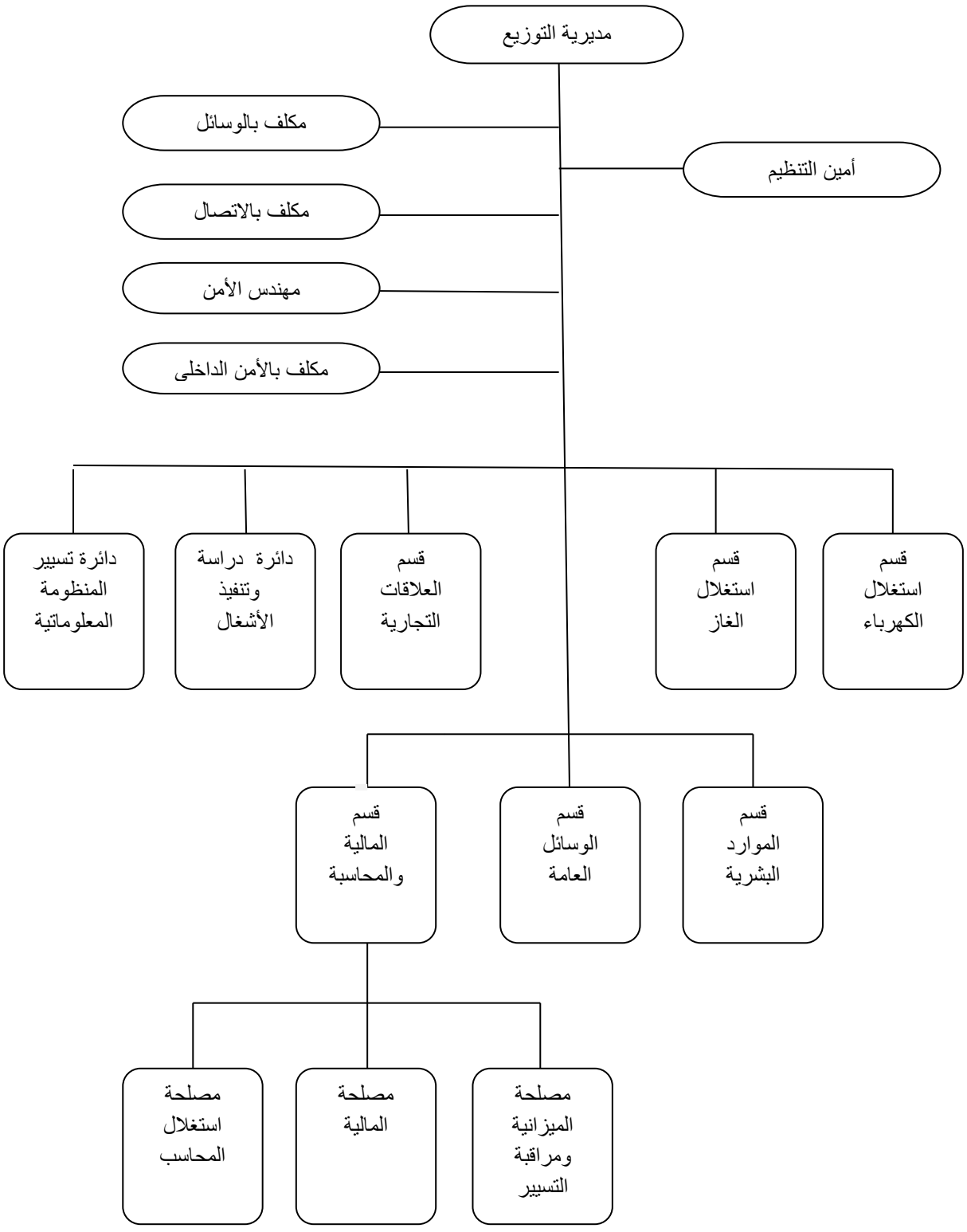
16- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: إعداد الميزانية و الموازنات التقديرية وتحديد الأهداف و الانجاز.

-مسؤولية قسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز -المدية-

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجر من العناصر المتغيرة للعودة لسجلات الرواتب، ومعالجة الطلبات؛
- ضمان إنشاء كشوف الموظفين؛
- ضمان إدارة شؤون الموظفين الإدارية؛
- ضمان أطر التنظيم الإداري والمدرين التنفيذيين لفرع التوزيع؛
- الرصد وتحديث ملف الموظفين المحسوبة؛
- ضمان الاحتفاظ بسجلات الإداريين؛
- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بالإعمال المهنية وفقا للوائح؛
- ضمان ومراقبة والسيطرة على ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين؛
- ضمان التطبيق المتسق للتنظيم ومراقبة تنفيذها؛
- يقدم إلى التسلسل الهرمي التشوهات في تطبيق اللائحة؛
- التنسيق مع عمالة المركز الطبي والواكلات الخارجية؛
- وضع الميزانية، وإدارة العقود ولوحة قيادة إدارة الموارد البشرية؛
- ضمان إقامة الموظفين إحصائية لمديرية توزيع؛
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية؛
- -ضمان جدولة المساهمات الاجتماع.[1]

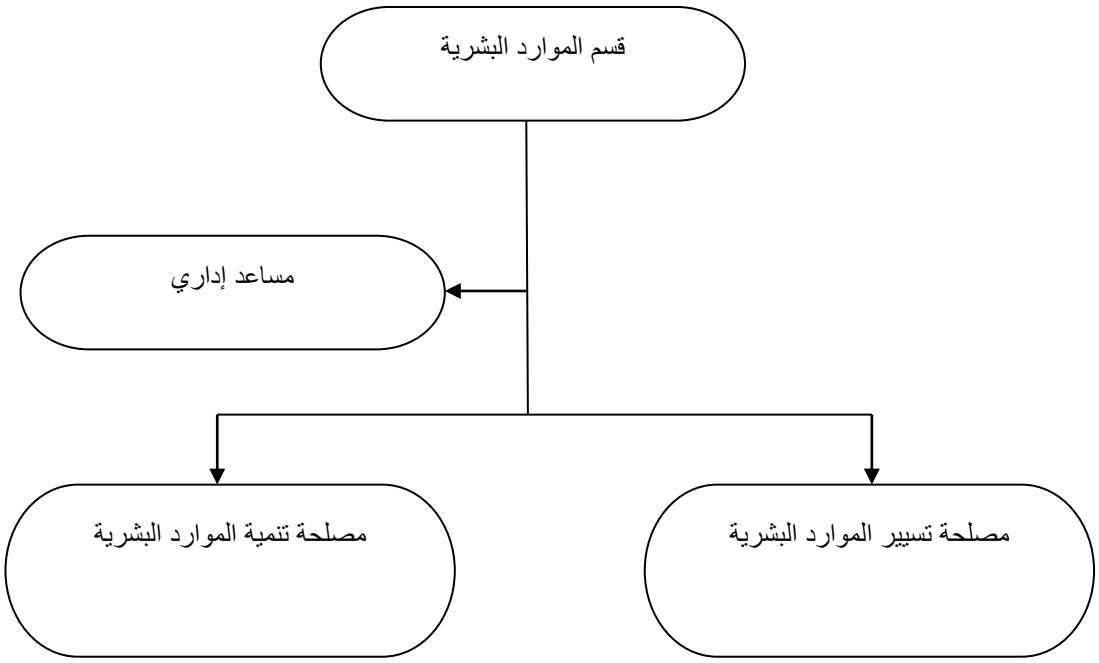
[1] www. Ar. Wiki pendia. Ory/ wiki/ sonalgaz. Com.

الشكل(3-1) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز –المدية–



المصدر: المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز–المدية–.

الشكل (3-2) الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز –المدية–



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري لهذه الدراسة الميدانية.

أولا: الحدود المكانية والزمنية للدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز وسط –المدية– انطلق الدراسة للسنة الدراسية 2018/2017 في بداية شهر مارس شرع في الصياغة الأولية لاستمارة الاستبيان وبعد الحصول على التوجيهات وأراء الأستاذ المشرف وكذا عدد من الأساتذة المختصين لوضع الصورة النهائية للاستبيان، وبعدها انطلقت العملية التوزيعية مباشرة على العينة المباشرة من الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، استغرقت العملية ما يقابل 15 يوم، تم استرجاع 27 استمارة من أصل 35 استمارة موزعة ، ثم بدأت عملية التفريغ للبيانات المحصل عليها وتحليلها.

ثانيا: الحدود البشرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على تشخيص واقع أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط المدية من جهة نظر الموظفين بصفتهم عمال بالمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المناصب المتوفرة بالمؤسسة، وعليه فقد مست الدراسة الموظفين بمختلف درجاتهم العلمية من الجنسين.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة

من أجل القيام بالدراسة الميدانية لموضوع أثر عملية التكوين في تحسين أداء الموظفين في ظل الاقتصاد مبني على المعرفة، تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، لذا تم الاعتماد غلى نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات هذه الدراسة.

تتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجلات العلمية العربية والأجنبية المتخصصة التي كتبت في موضوع إدارة الموارد البشرية والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع النموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الإستبانة الذي سيتم توزيعها.

أولا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وفي محاولة للإجابة على الأسئلة المطروحة لحل إشكالية البحث، وللتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتكون من قسمين:

القسم1: يحتوي هذه الجزء على المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينية، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب وسنوات الخبرة.

القسم 2: يتضمن الأساليب والمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ويتكون هذا القسم من ثلاث محاور تتضمن في مجملها 16 فقرة ونذكرها فيما يلي:

الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصارا بالرمز "spss" وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية:

المحور الأول: يتعلق بتجديد مدى اعتماد المؤسسة على التكوين ويتضمن 5 فقرات.

المحور الثاني: يعلق بتحديد دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثالث: يتعلق بتحديد التكوين وأثره على أداء المستخدمين.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من تم استخدامها:

-حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للتأكد من مدى ثبات أداة القياس.

-استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

-حساب المتوسطات الحسابية "Mean" لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد إلى إجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها في الاستبيان.

-قياس الانحراف المعياري "standard Deviatoin " لمعرفة مدى انحراف الإجابات أفراد عينة الدراسة متوسطاتها الحسابية.

-استعمال اختبار ستودنت " Test T Sampe One" لتحليل فقرات الاستبيان، يعد اختبار للعينة الواحدة من بين الطرق المعلمية، ويتطلب بعض الشروط لاستخدامه، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، يستخدم هذا الاختيار لفحص ما إذا كان متوسط متغير لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة بمستوى دلالة معنوية 0,05.

المطلب الثالث: دراسة خصائص عينة الدراسة

بغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم اختيار مجتمع خاص للدراسة، كما تم تعيين عينة عشوائية من بين المجتمع الإحصائي لهذه الدراسة وتوزيع الاستبيانات عليها.

يتناول هذا المطلب عرضا تحليلا للبيانات التي يتضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (SW) والانحرافات المعيارية (Si) والأوزان المئوية لنسب الاتساق المحققة عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة.

أولا: مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من جميع موظفين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية– لسنة 2018/2017.

ثانيا: عينة الدراسة:

إن التحليل الإحصائي للجزء الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الطبيعية لعينة الدراسة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–1) التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة

الرقم			التكرار	النسبة المئوية %
1	**الجنس**	ذكر	21	%77,8
		أنثى	06	%22,2
		مجموع	27	%100
2	**السن**	اقل من 30سنة	07	%25,9
		من 31–40 سنة	12	%44,4
		من 41–50 سنة	06	%29,6
		مجموع	27	100%
3	**المستوى التعليمي**	ابتدائي	0	0
		متوسط	0	0
		ثانوي	08	%29,6
		جامعي	19	%70,4
		مجموع	27	%100
		عون تنفيذي	1	%3,7
		عون تحكم	15	%55,6
		إطار	09	33,3

4	**المنصب**	إطار سامي	02	7,4
		مجموع	27	100
5	سنوات الخبرة	اقل من 5سنوات	08	29,5
		من 5-10 سنوات	05	18,5
		أكثر من 1	14	51,9
		مجموع	27	100

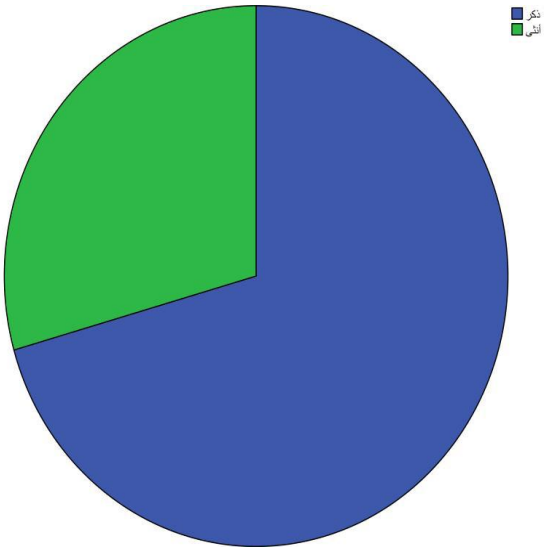
المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SSPS

حيث يتضح من هذا الجدول التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة وذلك كما يلي:

-الجنس:

تتكون عينة الدراسة من النسبة المبينة أعلاه، من موظفين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط المدية، سوءا كانوا ذكورا أو إناثا، الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد الدراسة كانوا ذكورا حيث بلغ عددهم 21 فردا بنسبة مئوية 77,8% من مجموع الأفراد، في حين بلغ عدد الإناث 06 أفراد أي بنسبة 22,2% من أفراد العينة، أي أن نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور في المؤسسة رغم أن سياسة التوظيف في المؤسسة لا تفرق بين الذكور والإناث، ويفسر ذلك بتوجه الإناث إلى قطاعات أخرى، فيما يلي تمثيل الأفراد عينة الدراسة حسب للجبس حسب الدائرة النسبية.

الشكل رقم (3-3) الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة

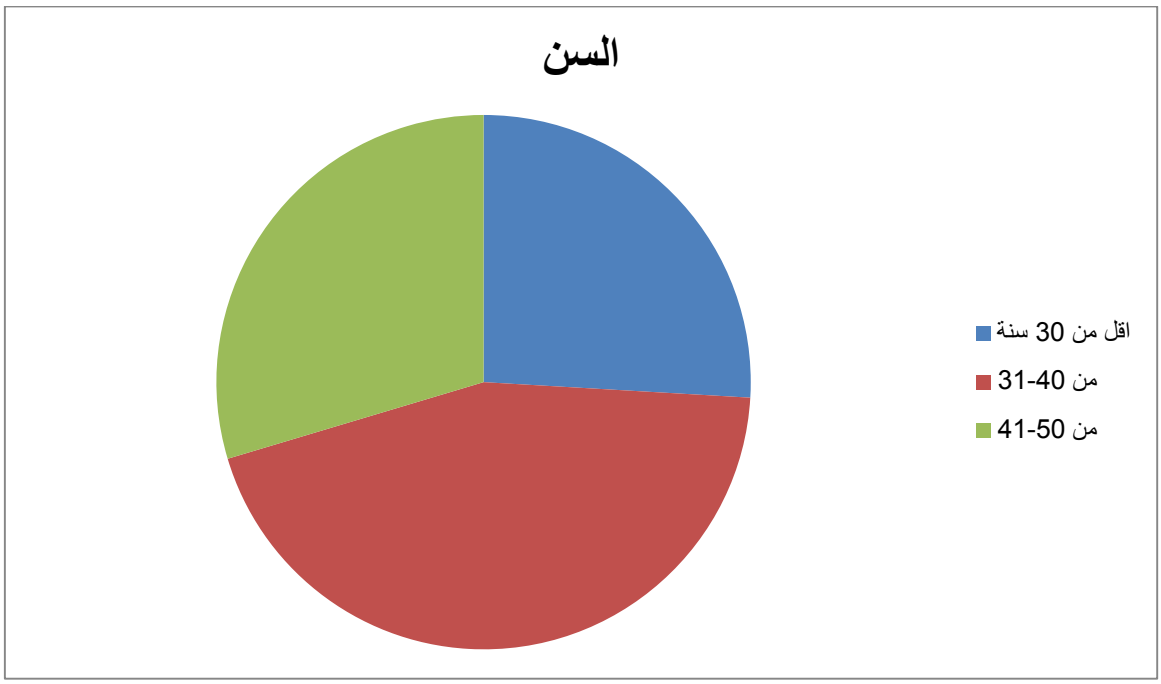


المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم (1)

-السن:

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الثلاث، وكانت بنسبة غير متقاربة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية [31-40] بنسبة 44,4%، ثم تليها الفئة العمرية من[41-50] بنسبة اقل تعادل 29,6%، ومن ثم ثاني في المرتبة الثالثة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 25,9%، تشير النسب إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة هم من أعمار[31-40] باعتبارهم من الفئة القابلة للتعلم و الطور التي يفرضها الحول، مما يعكس إمكانية التطور المهني والتكويني لهذه العينة، وفي الشكل التالي يمكن تمثيل نسب أعمار أفراد عينة الدراسة بوضوح:

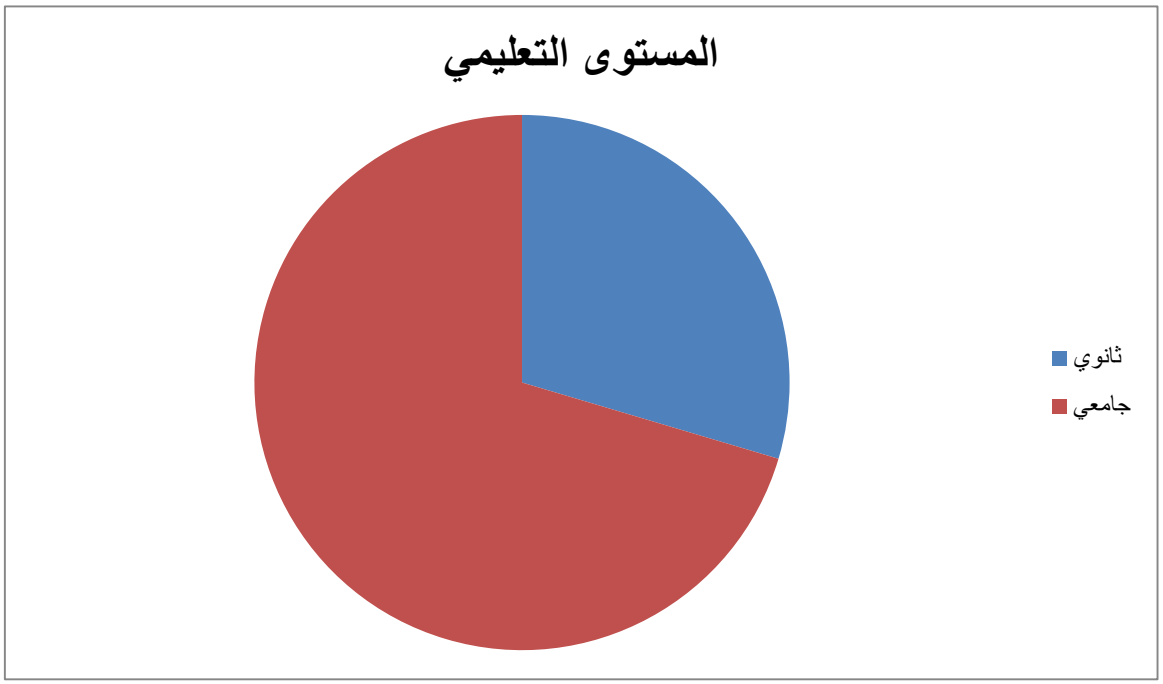
الشكل رقم (3-4)الدائرة النسبية لسن أفراد عينة الدراسة



المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على جدول رقم (1)

-المستوى التعليمي:

نلاحظ من الجدل أن غالبية أفراد العينة من خريجي الجامعة بنسبة 70,4 في حين أن ما نسبته 29,6% من خريجي الثانوية، وهذا يدل على اعتمادا المؤسسة على الكفاءات ذات التأهيل العلمي العالي في تحسين أداء المؤسسة ويمكن إبراز هذه النسب من خلال الشكل التالي:



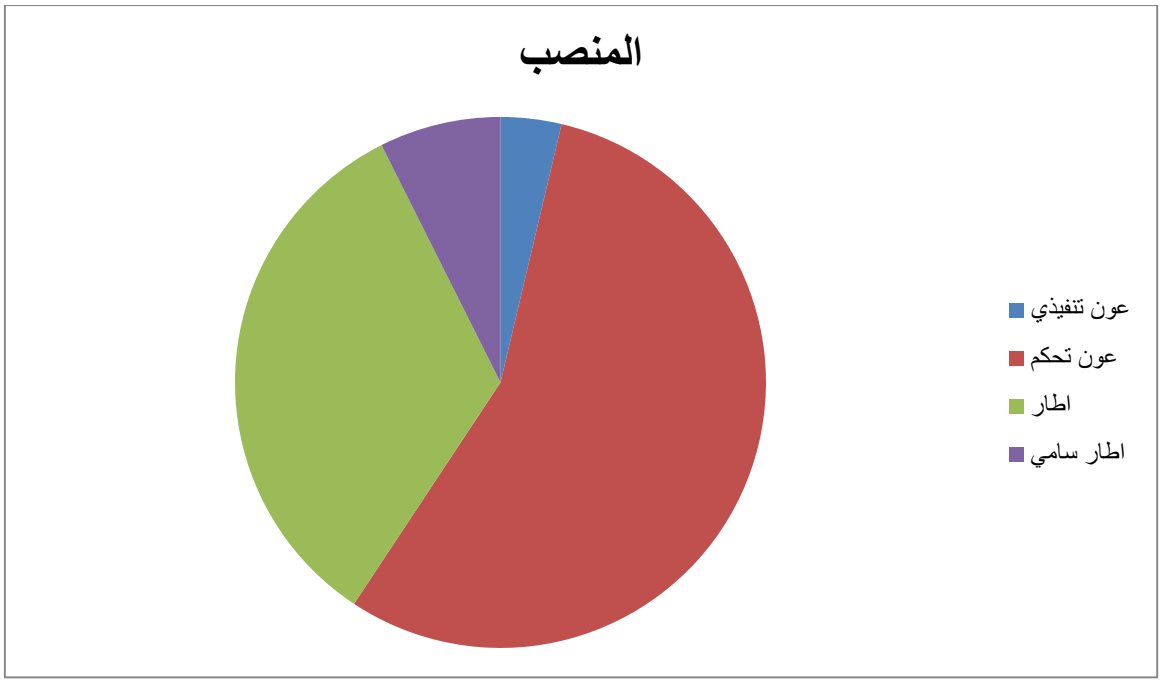
الشكل رقم (3-5): الدائرة النسبية لمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم (1)

المنصب:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب المنصب حيث يتضح من خلال الجدول أن نسبته 55,6% من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون تحكم، ثم تليها الفئة الذين يشغلون منصب إطار بنسبة 33,3%، واحتلت المرتبة الموالية الفئة الذين يشغلون منصب إطار سامي بنسبة 7,4% يأتي في الأخير منصب عون تنفيذي بنسبة 3,7%، والشكل التالي يبين هذه النسب بوضوح:

الشكل رقم (3-6) الدائرة النسبية لمنصب أفراد عينة الدراسة

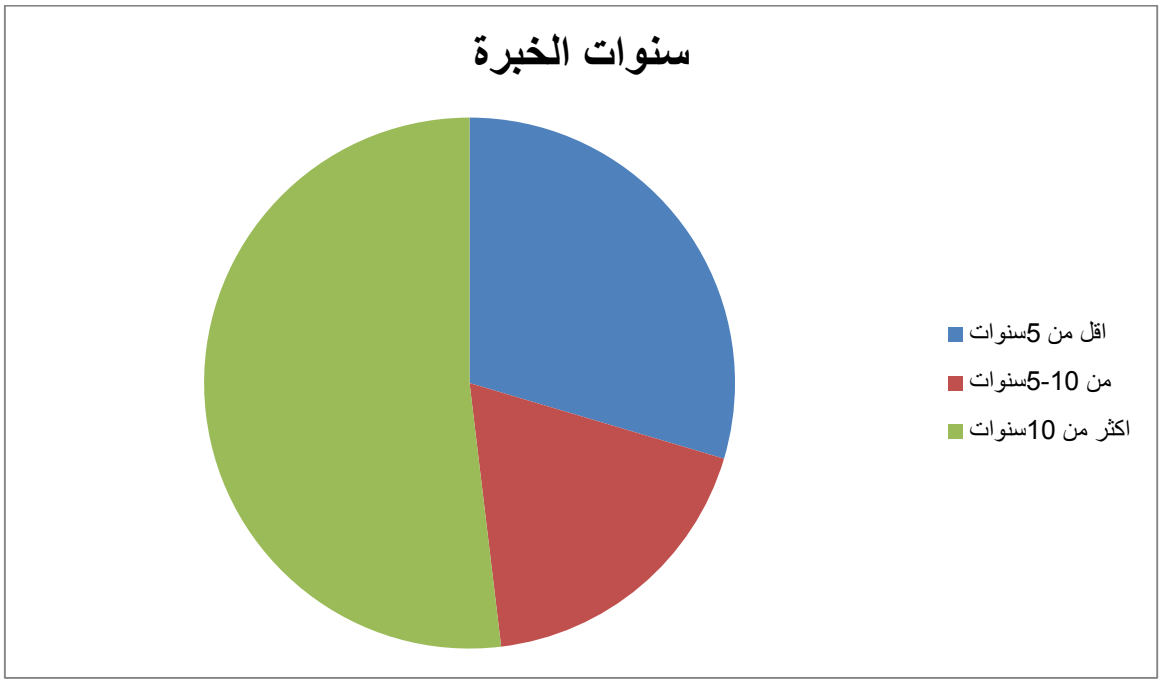


المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم (1)

-سنوات الخبرة:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بنسب متفاوتة حسب سنوات الخبرة لديهم، حيث يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 51,9% من أفراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، تليها فئة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 29,6%، وتأتي في الأخير نسبة 18,5% بالنسبة للذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5-10سنوات، ويمكن إبراز هذه النسب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3–7) الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: تم تصميم الشكل بناءا على الجدول رقم (1)

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل الاتساق (الصدق / الثبات)

1– ثبات أداة الدراسة– معامل ألفا كرونباخ

في الجدول التالي تحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم(3–2) نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مدى اعتماد المؤسسة على التكوين	5	0,695
دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة	3	0,951
التكوين وأثره على أداء المستخدمين	7	0,769
مجموع المحاور	15	0,909

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" يساوي بالنسبة للمحور الأول 0,695، أمابالنسبة للمحور الثاني يساوي 0,951، أما المحور الثالث يساوي 0,769، وهذا يدل على ثبات الدراسة أي أنها تفوق الحد الأدنى (0,6)، ومنه يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في تعميم نتائجه على كل المؤسسات الجزائرية.

2- صدق الاتساق الداخلي للأداة معامل سبيرمن

من خلال الجدول أدناه تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3-3)معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الأول (مدى اعتماد المؤسسة على التكوين)

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,852**
الثانية	0,310
الثالثة	0,837**
الرابعة	0,606**
الخامسة	0.675**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

**دال عند مستوى الدلالة 0,01فاقل.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات ارتباط العبارات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) فاقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها ما عدا سؤال، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمن

الجدول رقم (3-4) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثاني (دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة)

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,978**
الثانية	0,954**

الثالثة	0,954**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

*دال عند مستوى الدلالة 0,01 فاقل.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات ارتباط العبارات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) فاقل، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمن.

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثالث (التكوين وأثره على أداء المستخدمين)

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0,432**
الثانية	0,460
الثالثة	0,810**
الرابعة	0,808
الخامسة	0,792**
السادسة	0,421
السابعة	0,839**

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجاتspss

**دال عند مستوى الدلالة 0,01 فاقل.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه أن معنوية معظم الأسئلة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل ما عدا سؤالين، وهو ما يعني أن أغلب الأسئلة متسقة بمحورها، وهو ما عبر عنه معامل الارتباط سبيرمن.

المطلب الثاني: تحليل الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (3–6)مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

العبارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لمواكبة التغيرات.	18	%66.6	03	11,1	06	22,2
هل عملية التكوين في نظرك هي ضرورية وملحة.	26	96,2	00	0	01	3,7
هل سبق واستفدت من عملية التكوين داخل المؤسسة.	18	66,6	09	33,3	00	0
هل المدة المخصصة للتكوين كافية.	10	37,03	07	25,9	10	37,03
هل قمت بدورات تكوينية على نفقتك,	07	25,9	19	70,3	01	3,7

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وافقوا على العبارة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة على التوالي بنسبة (66,6%) و(96,2%) و(66,6%) و(37,03%)، أي أن المؤسسة تقوم بوضع برامج تكوينية لمواكبة التغيرات وأن التكوين في نظر الموظفين هي عميلة ضرورية وملحة، كما أنهم سبق واستفادوا من التكوين داخل المؤسسة وكانت المدة الكافية للتكوين كافية، أما العبارة الخامسة فقوبلت بالرفض أي أن الموظفين لا يقومون بدورات تكوينية على نفقاتهم الخاصة بنسبة (70,3%).

الجدول رقم (3–7) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لمواكبة التغيرات.	4,56	0,698	نعم
الثانية	هل عملية التكوين في نظرك هي ضرورية وملحة.	4,96	0,192	نعم
الثالثة	هل سبق واستفدت من عملية التكوين داخل المؤسسة.	4,33	0,961	نعم
الرابعة	هل المدة المخصصة للتكوين كافية.	4,11	0,801	نعم، أحيانا
الخامسة	هل قمت بدورات تكوينية على نفقتك,	3,56	0,892	لا
متوسط عبارات المحور الأول		4,3037	0,50951	نعم

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

من خلال العبارة الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة كان اتجاهها نحو نعم، أما العبارة الخامسة كان اتجاهها نحو لا، أي الموظفين لا يقومون بدورات التكوينية على نفقتهم الخاصة، حيث بلغ متوسط عبارات المحور الأول (4,3037) وانحراف معياري (0,0951).

الجدول رقم (3–8) مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

العبارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
هل عملية التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها.	19	70.3	03	11.1	05	18.5
هل تحسين أداء المستخدمين يحقق أهداف المؤسسة المرجوة.	20	74.07	03	11.1	05	18.5
هل يعتبر تحسين أداء المستخدمين ركيزة لاستمرار المؤسسة.	20	74.07	03	11.1	04	14.8

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة وافقوا على العبارة الأولى، الثانية والثالثة على التوالي بنسبة (70,3%) و(74,04%) و(74,04%)، أي أن التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها، وتحسين داء المستخدمين الذي يحقق أهدافها المرجوة، كما أن حسين أداء المستخدمين يعتبر ركيزة لاستمرار المؤسسة.

الجدول رقم (3-9) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الاتجاه

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
الأولى	هل عملية التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها.	4,59	0,694	نعم
الثانية	هل تحسين أداء المستخدمين يحقق أهداف المؤسسة المرجوة.	4,63	0,688	نعم
الثالثة	هل يعتبر تحسين أداء المستخدمين ركيزة لاستمرار المؤسسة.	4,63	0,688	نعم
متوسط عبارات المحور الأول		4,6173	0,65830	نعم

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع الإجابات مقبولة وقد بلغ متوسط عبارات المحور الثاني (4,6173) وانحراف معياري (0,65830)، وهذا دلالة على أن هذه الدوافع تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين أداء المستخدمين لاعتباره ركيزة لاستمرار المؤسسة.

الجدول رقم (3–10) مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

العبارات	نعم		لا		أحيانا	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
هل عملية التكوين تساهم في تحسين أداء المستخدمين.	24	88,8	01	3,7	02	7,4
هل تعتمد المؤسسة على التكوين بدرجة كبيرة لتحسين أداء المستخدمين.	08	29,6	12	44,4	07	25,9
هل تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها.	15	55,5	06	22,2	06	22,2
هل تحسن أدائك عند قيامك بدورات تكوينية.	19	70,3	03	11,1	05	18,5
هل أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه في عملك.	19	70,3	05	18,5	03	11,1
هل تتوقف عملية تحسين أداء المستخدمين على التكوين فقط	03	11,1	23	85,1	01	3,7
هل توجد معوقات تحد من تحسين أداء المستخدمين.	17	62,9	03	11,1	07	25,9

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة قبلوا العبارة الأولى، الثالثة، الرابعة، الخامسة والسابعة، أن التكوين يساهم في تحسين أداء المستخدمين والمؤسسة كذلك عند قيامهم بدورات تكوينية مم جعلهم راضين عن الأداء الذي يقدمونه في عملهم، بالإضافة إلى وجود معوقات تحد من تحسين أدائهم، وبالنسبة للعبارة الثانية والسادسة قوبلوا بالرفض على التوالي بنسبة (44,4%) و (85,1%)، أي أن المؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على التكوين لتحسين أداء المستخدمين، كما أن عملية تحسين لا تتوقف على التكوين فقط.

الجدول رقم (3–11) اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الأولى	هل عملية التكوين تساهم في تحسين أداء المستخدمين.	4,85	0,456	نعم
الثانية	هل تعتمد المؤسسة على التكوين بدرجة كبيرة لتحسين أداء المستخدمين.	3,85	0,864	لا
الثالثة	هل تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها.	4,33	0,832	نعم
الرابعة	هل تحسن أدائك عند قيامك بدورات تكوينية.	4,59	0,694	نعم
الخامسة	هل أنت راضي عن الأداء الذي تقدمه في عملك.	4,52	0,802	نعم
السادسة	هل تتوقف عملية تحسين أداء المستخدمين على التكوين فقط	3,26	0,656	لا
السابعة	هل توجد معوقات تحد من تحسين أداء المستخدمين.	4,52	0,700	نعم
متوسط عبارات المحور الأول		4,2751	0,47035	نعم

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العبارة الثانية والسادسة أن المؤسسة لا تعتمد على التكوين بدرجة كبيرة ولا تتوقف عملية حسين الأداء المستخدمين على التكوين فقط، أما العبارات الأخرى فكان اتجاهها نحو القبول حيث

بلغ متوسط عبارات المحور الثالث (4,2751) انحراف معياري (0,47035) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين في تحسين أداء المستخدمين.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسة التي مفادها ما هو أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التي سبق ذكرها وقد تم الاستعانة بنموذج المتوسط الحسابي لكل محور والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	المتوسط الحسابي للمحور
مدى اعتماد المؤسسة على التكوين	Moyenne= 4.3037
دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة	Moyenne= 4.6173
التكوين وأثره على أداء المستخدمين	Moyenne= 4.2751

المصدر: تم إعداد الجدول بناءا على مخرجات SSPS

-نتائج اختبار الفرضيات

-اختبار الفرضية الأولى:4,3037>4 نقبل الفرضية، بمعنى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة في نشاطاتها على التكوين وتولي له أهمية كبيرة لتفعيل الأداء.

-اختبار الفرضية الثانية: 4,6173>4 نقبل الفرضية، بمعنى أن المؤسسة تعتمد على التكوين لتحقيق مختلف أهدافها.

-اختبار الفرضية الثالثة: 4,2751>4 نقبل الفرضية، حيث يتبين أن التكوين يؤثر على أداء المستخدمين إيجابا.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي شمل دراسة تطبيقية لأثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين، وهذا بعدما قمنا بدراسة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وسط المدية بشيء من التفصيل ثم قمنا بدراسة نظرة المستخدمين بالمؤسسة لأثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين.

وهذا من خلال الأسئلة الموجهة إليهم و التي تتعلق بطرق ووسائل تنمية الموارد البشرية، وبعد تحليل تلك الأسئلة استخلصنا أن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز تتبنى أساليب تنمية الموارد البشرية.

- **تمهيد:**

إن من أهم نجاح المؤسسات الحديثة هم اهتمامها بالعنصر البشري، حيث تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من مميزاتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، لذا سيتم التطرق في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاث التالية:

-المبحث الأول: ماهية الأداء؛

-المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء؛

-المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بتحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، فهو يعد مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام وحظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

أولا: مفهوم الأداء

لقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

الأداء هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد أو الكيفية التي يحقق أو يشيع بها الفرد متطلبات وظيفته.[1]

يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمل ما، لذلك فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها العامل.[2]

يعبر الأداء عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[3]

وعليه يمكن القول بأن الأداء يتمثل في المخرجات أو النتائج إلي يحققها العامل خلال تأدية مهامه بالشكل المطلوب منه، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية الأداء

تمثل عملية الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عن عملية تنظيمية مستمرة[4]

يقاس من خلالها أداء الأفراد للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد، ومدى فعالية المؤسسة لذلك، فالعملية ليست غاية في بحد ذاتها، وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والتكوين، وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

وتكمن أهمية الأداء في الغايات التالية:[5]

- رفع مستوى أداء الموظفين، واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم؛

---

[1] حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص125.

[2] مصطفى عشوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر، 1992، ص244.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، مصر، 2003، ص219,

[4] زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل، الكويت، 1979، ص162.

[5] حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص16.

– إعطاء برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة لنتائجها العلمية؛

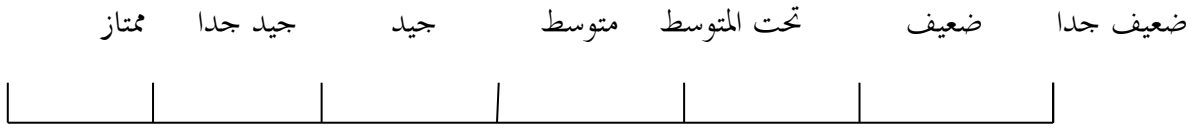
– شعور الموظفين بالعدالة، وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة بجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وبجدية ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنويا ومكافئهم على ذلك توفير القدرة اللازمة لبقاء الموظف في المؤسسة، وشعور بالأمن والاستقرار فيها، وإعطاء الرئيس للموظف الحرية في اتخاذ القرارات لكي يشعر أن له دور مسئول في آن واحد.

ثالثا: العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي

قبل الطرق إلى العلاقة لموجودة بينهما نعطي مفهوم بسيط وقصير عن الأداء التنظيمي والأداء الفعلي فالأداء التنظيمي هو الأداء الذي يكون مطلوب من العامل انجازه وفق ما يمليه عليه رؤساءه من أوامر، أما الأداء الفعلي حسب كفاءات ومهارات العامل، فإما أن يكون أداءه تحت الأداء التنظيمي وبالتالي هو أداء غير مرضي، أو يكون فوق الأداء التنظيمي ويكون هو الأداء الجيد وما تبقى من هذا المفهوم الوجيز هو قياس الأداء الفعلي لكل هدف، ومقارنته بالمعيار التنظيمي، فإذا افترضنا أن الأداء التنظيمي يمثل المنطقة المتوسطة على قياس الأداء فإن ارتفاع الأداء التنظيمي عن هذه المنطقة دليل على أن الأداء[1]

جيد أو ممتاز، وإذا انخفض عنه هذا دليل على ضعف وقصور في الأداء كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2–1) العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي



المصدر: عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص398.

[1] عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص398.

المطلب الثاني: محددات الأداء

إن للأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الفرد وهي:[1]

1-كمية الجهد: إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة معينة، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر، كما تعتبر من المقاييس التي يقيس سرعة الأداء وكميته خلال فترة زمنية محددة.

2-نوعية الجهد: نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجودة في إنجاز العمل بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا لمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض الأنواع من الأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما تهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول.

3-نمط الانجاز: به الطريقة التي يؤدي بها العامل عمله أي تفاعل العامل مع وظيفته، وعني الحركات والوضعيات والوسائل والطرق التي يؤدي بها العامل عمله، وقياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العامل جسميا، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسته إذا كان العمل ذو طابع ذهني وبالتالي يمكن صياغة معادلة الأداء كالاتي:

الأداء = الرغبة × القدرة × الإدراك

1-الرغبة: تعرف الرغبة على أنها ما يود الفرد الحصول عليه ماديا ومعنويا، وهي شيء نسبي يختلف من فرد لأخر والرغبة في الحقيقة هي مجموع الدوافع الكامنة بذات الفرد والتي تحكم سلوكه وأدائه وتكون الرغبة عند الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف من حيث: [2]

الرغبة = الاتجاهات × الموقف

1-1الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله العمل، الزملاء، والمجتمع وهي تؤثر على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء.

---

[1] بخة هدار، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ليندر غاز وحدة ورقلة، ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص26.

[2] فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص219.

2-1المواقف: يقصد بها مجموعة من الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان وزمان معين وتملي عليه تصرفا معينا، وتتصف العلاقة بين الاتجاهات والمواقف بالتفاعل والتأثر والتأثير.

2-القدرة: نعني بها إجمالي الصفات العقلية والجسمية التي يتصف بها الفرد، هذه الصفات تؤهله لمزاولة نشاطه وفق المعايير المشترطة في المؤسسة وهي تتفاوت من فرد لأخر.

وتعتبر القدرة حصيلة لتفاعل مغيرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة ونعبر عنهما وفق العلاقة التالية:

القدرة = المعرفة × المهارة

2-1 المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجه عند الفرد تجاه شيء معين فلا جدال أن المعرفة عامل مهم في تكوين القدرة وهي البداية السليمة للممارسة.

2-2 المهارة: تعرف المهارة على أنها القدرة على استخدام وتطبيق أصول ومبادئ المعرفة.

3-الإدراك: يقصد بالإدراك الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وبشكل ونوع الجهد الذي يعتقد انه كاف لإنجاز العمل ومعرفة أعباء ومتطلبات منصبه.

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها لتكون مستوى الأداء، لا يمكن الاستغناء على أي عنصر منها لان انعدام أحد هذه العناصر بمثل انعدام الأداء.[1]

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

المطلب الأول: قياس الأداء

وجد ارتباط وثيق بين تعريف الأداء وقياسه، وذلك أن قياس أية ظاهرة بدقة تتوقف على مدى وضوح وتوفر المقياس المناسب، فالمقياس تلك المؤشرات التي يعتمد عليها القياس ورغم أنه لا توجد طريقة واحدة لوضع أي مقياس، وتكمن هذه فيما يلي:[2]

أولا: دراسة العمل

يقصد بها تجزئة العمل ثم دراسة كل جزء وفقا للوقت اللازم الذي يتطلبه الأداء الجيد، ويمكن التعديل في طريقة

[1] فؤاد الشيخ سالم، مرجع سابق، ص219

[2] حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص ص34-35.

أداء العمل حتى تتخلص من النشطات أو الحركات الزائدة عن الحاجة، واحتمالا فإن دراسات العمل هي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن ولكي تتم هذه الدراسة بنجاح يجب توافر الشروط التالية:

-أن يكون عدد الأفراد المدروسين مناسبا، فكلما قلت نسبة الأفراد صعب التأكد من صدق النتائج والعكس صحيح.

ثانيا: الإحصائيات الداخلية

دراسة العمل مناسب لقياس الأهداف ذات الصيغة الكمية البحتة، أنها في بعض الأحيان قد لا تتلاءم مع الأهداف الأخرى مثل حوادث العمل والغيابات ويجب مراعاة ضرورة توفر المعلومات الآنية أثناء الإحصائيات الداخلية للتنظيم.

-جمع البيانات على فترات طويلة؛

-تحليل لبيانات من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير الإحصائية؛

-تحليل البيانات تحليلا سليما باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

ثالثا: الإحصائيات الخارجية

إن لم تتوفر لدى المؤسسة إحصائيات داخلية حديثة مطلوبة أو لعدم لوجود أنظمة دقيقة للمعلومات، يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية والتي تتعلق بتنظيمات مماثلة، وحتى إن توفر للمؤسسات الأخرى حتى تكون المقاييس الأداء أكثر فعالية.[1]

المطلب الثاني: تقييم الأداء

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها، بحيث يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المؤسسات الإدارية، أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية، وتتم عملية تقييم الأداء من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف العرف الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه الطور في الأداء.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء من بينها ما يلي:

[1] حنفي محمود سليمان، مرجع السابق، ص ص34-35.

تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء سلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.[1]

هو عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد، والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا.

ويركز المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات وظيفته، ويعاير ذلك بالإنجاز المتوقع منه أداءه.[2]

هو أيضا قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المحققة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.[3]

وعليه نقول بأن تقييم الأداء هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفته، ومدى اتجاه قدراته وإمكانياته نحو التقدم ويفيد تقييم الأداء لاستخدامه ي أغراض إدارية وقد علق باكتشاف الحاجة للتدريب أو الحكم على مدى صحة فاعلية بعض سياسات الاختبار والتعيين، وكذلك توفير المعلومات المختلفة عن العاملين، وأيضا يساهم التقييم في رسم السياسات المتعلقة بمنح العلاوات والترقيات، وتنمية الفرد وتحديد ومساره الوظيفي.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تبرر أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:[4]

1-رفع معنويات العاملين:

يسوده جو التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم لا تذهب سدا بل هي موضع تقدير للإدارة، ولكن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره من رفع معنوياتهم.

2-استمرارية الرقابة والإشراف:

[1].متاح على موقع: http . www hardisussion .com /hr 2014.htm 10/02/2018

[2]محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص155.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص274.

[4]نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص76.

إن تقييم الأداء وفق نظام محدد ومواعيد محددة يستلزم للإدارة بتتبع منجزات العاملين، وتقديم تقاريرهم حول كفاءاتهم وذلك بالاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم وذلك ما يضن استمرارية الرقابة والإشراف.

3-دعم إجراءات الترقية والتحويل:

يعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام الحوافز والمكافئات والعلاوات، وهي أيضا وسيلة لمعرفة العمال الذين هم بحاجة إلى التحويل لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.

4-وسيلة الكفاءة لدى الرؤساء:

إن قياس الأداء وتقييمه تقتضي من الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء العمل، والقيام بتحليل السلوك وطريقة الأداء مما يؤدي بهم إلى القدرة على تقييم أدائهم للعمل، وينتج عنه الحكم السليم للأمور ونظرة الرؤساء للمرؤوسين نظرة موضوعية.

5-وسيلة لتطوير الأداء الذاتي:

إن قياس الأداء وسيلة يستطيع من خلالها كل عامل داخل المؤسسة معرفة حقيقة أدائه، ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف الموجودة في أدائه وإمكانية تحسينها.

6-تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين:

عندما يدرك الفرد أن أدائه أو نشاطه موضع تقييم من قبل الإدارة أو الرؤساء سينتج عنه ذلك شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه نفسه وعمله مما يجعله يعمل بكل جدية لإرضاء الرؤساء المباشرين.[1]

ثالثا: خصائص تقييم الأداء

يتميز تقييم الأداء بالخصائص التالية:[2]

-أن يكون صادقا، بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال.

-أن يكون ثابتا ويمكن الاعتماد عليه، وهذا يشير إلى قدرة نظام تقييم الأداء على التطبيق مع توفير نتائج مماثلة يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة زمنية معينة إذا تعددت مصادر تقييمه.

-القبول من المقيمين: ويعني ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويرهما يدعم ويضمن فعالية تطبيقه.

[1] نظمي شحادة، مرجع السابق، ص ص76-77.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 260.

-العدالة والحساسية: ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الايجابي على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة بحسب توقعاتهم.

-الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله والاقتناع بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.

-العلنية: يجب أن يكون نظام تقييم الأداء علنيا وليس سريا وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم ويترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج من خلال نظام الاتصالات المفتوحة بين أطراف النظام.[1]

رابعا: أهداف تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المؤسسة والعامل من خلال رفع معنوياته وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها من وجهة نظر العامل.[2]

1-من وجهة نظر العاملين: يساعد الأداء على تحقيق ما يلي:

-تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة؛

-يستطيع الفرد الإلمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه؛

-تحيد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها؛

-الإحساس بالعدالة والمساواة بين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة؛

-شعور العامل بمسؤوليته وأن أدائه موضع تقييم، ويتوقف على نتائج هذا التقييم مدى ما يتاح له من فرصفي الترقي والحصول على المكافأة؛

- إعداد الفرد لمقابلة التطوير أي يحدث مستقبلا؛

2-من وجهة نظر المؤسسة: يساعد الأداء على تحقيق ما يلي:

-يعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثا ومازالوا تحت الاختبار؛

-يستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر فصلهم؛

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع السابق، ص260.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتمييز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص56-57.

-إذا كان الحماس بين الأفراد والتنافس بينهم للحصول على تقييم اعلي من خلال تحسين الإنتاجية؛

-يعتبر مقياسا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التكوين؛

-يساعد على تحديد الحاجة إلى التكوين؛

-وضع المشرف المناسب في المكان المناسب؛

-يجبر الرئيس على إعداد تقرير دوري حول أداء مرؤوسيه ومدى تقدم كل فرد في العمل؛

بناءا على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين.[1]

خامسا: أسس تقييم الأداء

يمكن تخفيض أهم أسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:[2]

-تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على دقيق؛

- رسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان؛

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكيفية الجهد، يجب أن محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة؛

- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛

- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم أساليب التقييم ونماذجه؛

- يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛

- يجب تزويد العاملين بالتغذية العكسية، يوضح عن كيفية دائهم ومستوى هذا الأداء.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع السابق، ص 57.

[2] احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص332.

المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بتحسين الأداء

المطلب الأول: عملية تحسين الأداء

أولا: مفهوم عملية تحسين الأداء

عرف مفهوم تحسين الأداء بأنها "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".[1]

ثانيا: خطوات تحسين أداء العامل

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

الوضع الحالي (الفعلي): صف مستوى العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في ألقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظام للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ويحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها أثار

[1] محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات الوظائف، ط3، مكتبة القسري الرياض، السعودية، 1999، ص348.

مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، ويجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى.[1]

المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء

إن التكوين هو النشاط الذي توليه العديد من المؤسسات اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العمال في العمل، ومن خلاله يزود العمال بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، إذ أن طبيعة بعض تمسها في بعض الحالات تغيرات سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، هكذا أصبحت تفرض على المؤسسة توافق قدرات العمال مع ما يتجسد من هذه التطورات بغية تحقيق ما هدف إليه المؤسسات، وأصبح لازما عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة للعمال في مراكز التكوين، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هذه الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العمال ومن أهمها ما يلي:[2]

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العمال للانتماء والولاء للمؤسسة؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العمال بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

[1] محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، المرجع سابق، ص ص 348-349.

[2] محمود بو قطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة حالة بجامعة عباس لغرور، خنشلة، ماجستير غية منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013،2014، ص94.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تعرضنا للأداء نستنتج أن المؤسسات تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، فالمؤسسة ذات أداء جيد ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، التنافسية، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز وحده لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة، بل عليها أن تتعدى إلى الأداء التنظيمي والاجتماعي اللذان من شأنهما أن يساعدا في بلوغ مستوى أداء معتبر.

كما أنه وباعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد والموظفين يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعتها إلى تجسيد الهدف الذي أنشأت لأجله المؤسسة، فيجب على المؤسسة تجسيد طرق ناجعة لتقييم أداء الموظفين حيث يتم مقارنتها بالأداء المطلوب من خلال معايير موضوعة بعناية، ثم محاولة استخراج الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهناك عدة طرق للتقييم لذا على إدارة الموارد البشرية اختيار الطريقة المناسبة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة، وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليص الفجوة بينهما.

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة يحي فارس بالمدية

قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل .. ، الأخت الفاضلة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي اهتمت بجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة حالة متعلقة بمذكرة تخرج الماستر تخصص **"إدارة أعمال"** بعنوان: **"دور التكوين في تحسين أداء المستخدمين، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"**، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا الاستبانة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علما بأن كافة المعلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين:

- بوكراس سمية
- جليد سمية

تحت إشراف:

د/غزازي عماد

2018/2017

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ ، أنثى ☐

2 **السن:**

اقل من 30 سنة ☐ ، من 31-40 سنة ☐ ، من 41-50 سنة ☐

3 المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ ، متوسط ☐ ، ثانوي ☐ ، جامعي ☐

4 **المنصب:**

عون تنفيذي ☐ ، عون تحكم ☐ ، إطار ☐ ، إطار سامي ☐

5 سنوات الخبرة:

اقل من5 سنوات ☐ ، من5-10 سنوات ☐ ، أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني:

المحور الأول: مدى اعتماد المؤسسة على التكوين

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحيانا
1	هل تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية لمواكبة التغيرات.			
2	هل عملية التكوين في نظرك هي ضرورية وملحة.			
3	هل سبق واستفدت من عملية التكوين داخل المؤسسة.			
4	هل المدة المخصصة للتكوين كافية.			
5	هل قمت بدورات تكوينية على نفقتك.			

المحور الثاني: دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحيانا
1	هل عملية التكوين من الركائز التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها.			
2	هل تحسين أداء المستخدمين يحقق أهداف المؤسسة المرجوة.			
3	هل يعتبر تحسين أداء المستخدمين ركيزة لاستمرار المؤسسة.			

المحور الثالث: التكوين وأثره على أداء المستخدمين

الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحيانا
1	هل عملية التكوين يساهم في تحسين أداء المستخدمين.			
2	هل تعتمد المؤسسة على التكوين بدرجة كبيرة لتحسين أداء المستخدمين.			
3	هل تعمل المؤسسة على تحسين أداء المستخدمين لديها.			
4	هل تحسن أدائك عند قيامك بدورات تكوينية.			
5	هل أنت راضي على الأداء الذي تقدمه في عملك.			
6	هل تتوقف عملية تحسين أداء المستخدمين على التكوين فقط.			
7	هل توجد معوقات تحد من تحسين أداء المستخدمين.			

الملحق رقم (2) مخرجات برنامج **SPSS** اختبار ثبات الأداة

Fiabilité

[DataSet0]

Echelle:TOUTESLESVARIABLES

Récapitulatifdetraitementdesobservations

		N	%
Observations	Valide	27	1
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a.Suppressionparlistebaséesurtouteslesvariablesdelaprocédure

Statistiquesdefiabilité

AlphadeCronbach	Nombred'éléments
,695	5

Récapitulatifdetraitementdesobservations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a.Suppressionparlistebaséesurtouteslesvariablesdelaprocédure

Statistiquesdefiabilité

AlphadeCronbach	Nombred'éléments
,951	3

Récapitulatifdetraitementdesobservations

		N	%
Observations	Valide	27	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	27	100,0

a.Suppressionparlistebaséesurtouteslesvariablesdelaprocédure

Statistiquesdefiabilité

AlphadeCronbach	Nombred'éléments
,769	7

الملحق (3) مخرجات برنامج SPSS اختبار الاتساق الداخلي

corrélations

RhodeSpearman	Coefficientdecorrélation	1,000	,363*	,982**	,142
	Sig.(unilatérale)	.	,031	,000	,239
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,363*	1,000	,277	,040
	Sig.(unilatérale)	,031	.	,081	,421
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,982**	,277	1,000	,145
	Sig.(unilatérale)	,000	,081	.	,235
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,142	,040	,145	1,000
	Sig.(unilatérale)	,239	,421	,235	.
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,296	-,190	,329*	,667**
	Sig.(unilatérale)	,067	,172	,047	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,852**	,310	,837**	,606**
	Sig.(unilatérale)	,000	,058	,000	,000
	N	27	27	27	27

corrélations

RhodeSpearman	Coefficientdecorrélation	,296	,852**
	Sig.(unilatérale)	,067	,000
	N	27	27
	Coefficientdecorrélation	-,190	,310
	Sig.(unilatérale)	,172	,058
	N	27	27
	Coefficientdecorrélation	,329*	,837**
	Sig.(unilatérale)	,047	,000
	N	27	27
	Coefficientdecorrélation	,667**	,606**
	Sig.(unilatérale)	,000	,000
	N	27	27
	Coefficientdecorrélation	1,000	,675**
	Sig.(unilatérale)	.	,000
	N	27	27
	Coefficientdecorrélation	,675**	1,000
	Sig.(unilatérale)	,000	.
	N	27	27

*.Lacorrélationestsignificativeauniveau0,05(unilatéral).

**.Lacorrélationestsignificativeauniveau0,01(unilatéral).

corrélations

RhodeSpearman	Coefficientdecorrélation	1,000	,871**	,871**	,978**
	Sig.(unilatérale)	.	,000	,000	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,871**	1,000	1,000**	,954**
	Sig.(unilatérale)	,000	.	.	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,871**	1,000**	1,000	,954**
	Sig.(unilatérale)	,000	.	.	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,978**	,954**	,954**	1,000
	Sig.(unilatérale)	,000	,000	,000	.
	N	27	27	27	27

**.Lacorrélationestsignificativeauniveau0,01(unilatéral).

corrélations

RhodeSpearman	Coefficientdecorrélation	1,000	-,097	,227	,452**
	Sig.(unilatérale)	.	,315	,127	,009
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	-,097	1,000	,335*	-,052
	Sig.(unilatérale)	,315	.	,044	,398
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,227	,335*	1,000	,574**
	Sig.(unilatérale)	,127	,044	.	,001
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,452**	-,052	,574**	1,000
	Sig.(unilatérale)	,009	,398	,001	.
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,395*	-,060	,563**	,989**
	Sig.(unilatérale)	,021	,383	,001	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	-,136	,449**	,218	,089
	Sig.(unilatérale)	,249	,009	,137	,330
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,635**	,055	,711**	,831**
	Sig.(unilatérale)	,000	,393	,000	,000
	N	27	27	27	27

	Coefficientdecorrélation	,432*	,460**	,810**	,808**
	Sig.(unilatérale)	,012	,008	,000	,000
	N	27	27	27	27

corrélations

RhodeSpearman	Coefficientdecorrélation	,395*	-,136	,635**	,432*
	Sig.(unilatérale)	,021	,249	,000	,012
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	-,060	,449**	,055	,460**
	Sig.(unilatérale)	,383	,009	,393	,008
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,563**	,218	,711**	,810**
	Sig.(unilatérale)	,001	,137	,000	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,989**	,089	,831**	,808**
	Sig.(unilatérale)	,000	,330	,000	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	1,000	,103	,818**	,792**
	Sig.(unilatérale)	.	,304	,000	,000
	N	27	27	27	27
	Coefficientdecorrélation	,103	1,000	,076	,421*
	Sig.(unilatérale)	,304	.	,353	,014
	N	27	27	27	27
س5	Coefficientdecorrélation	,818**	,076	1,000	,839**
	Sig.(unilatérale)	,000	,353	.	,000
	N	27	27	27	27
محور1	Coefficientdecorrélation	,792**	,421*	,839**	1,000
	Sig.(unilatérale)	,000	,014	,000	.
	N	27	27	27	27

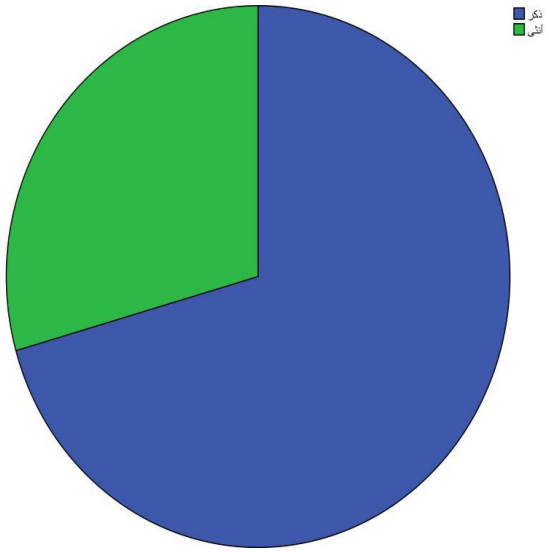
*.Lacorrélationestsignificativeauniveau0,05(unilatéral).

**.Lacorrélationestsignificativeauniveau0,01(unilatéral).

المحور (4): مخرجات برنامج SPSS خصائص عينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة

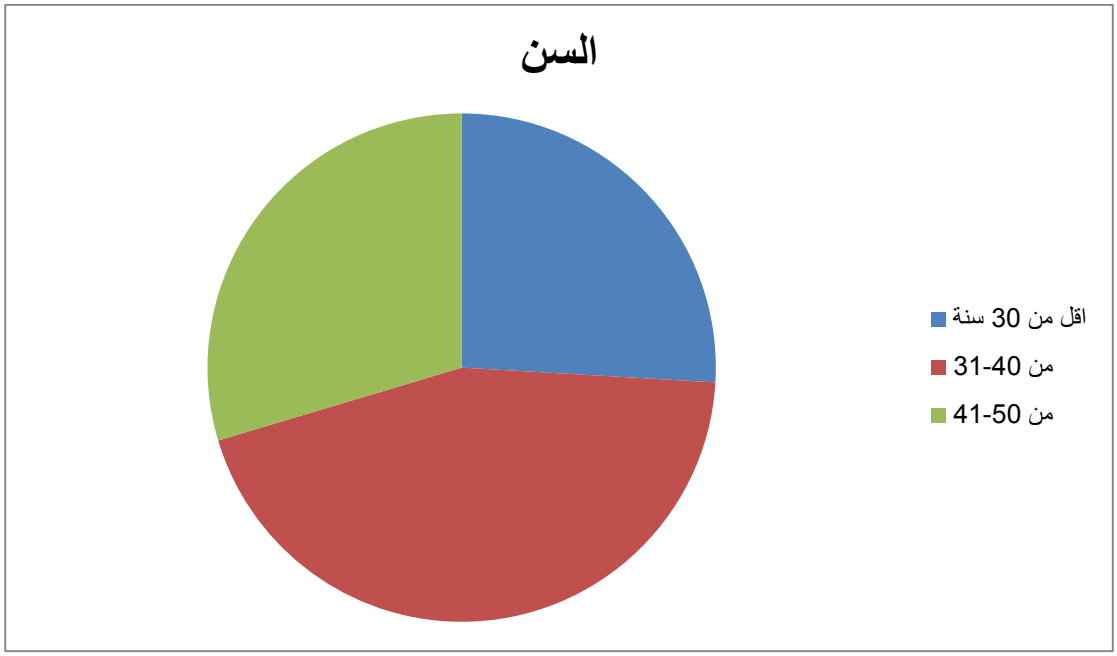
الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	21	77,8	77,8	77,8
	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	



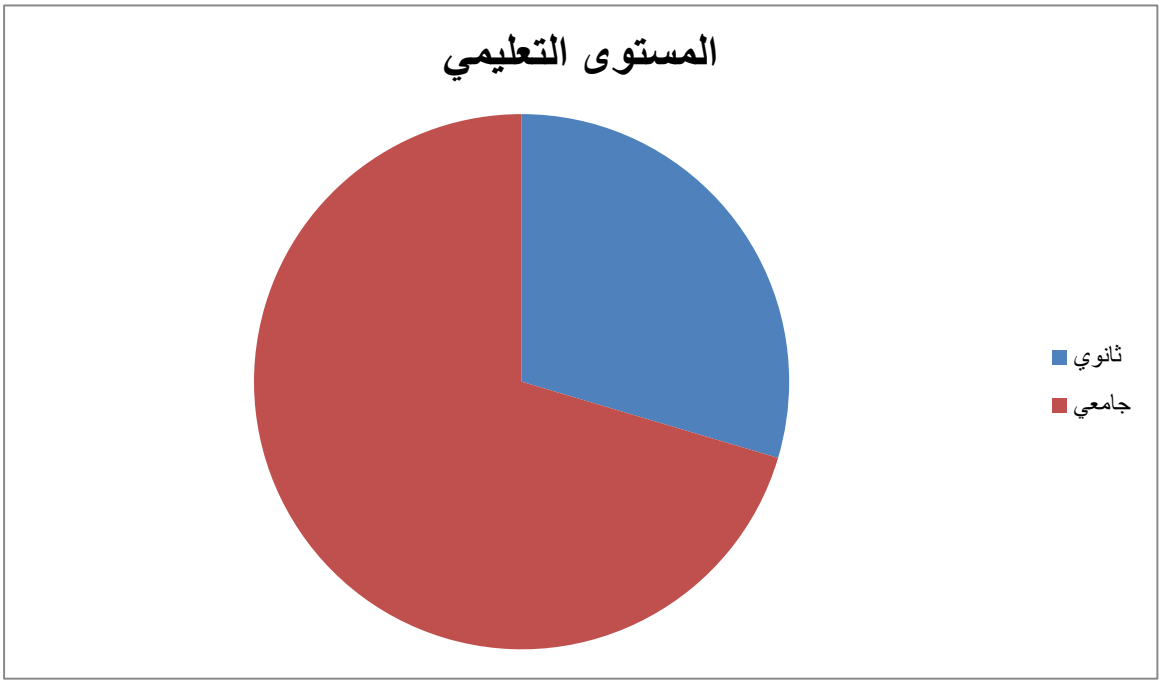
السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	25,9	25,9	25,9
	31-40	12	44,4	44,4	70,4
	41-50	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



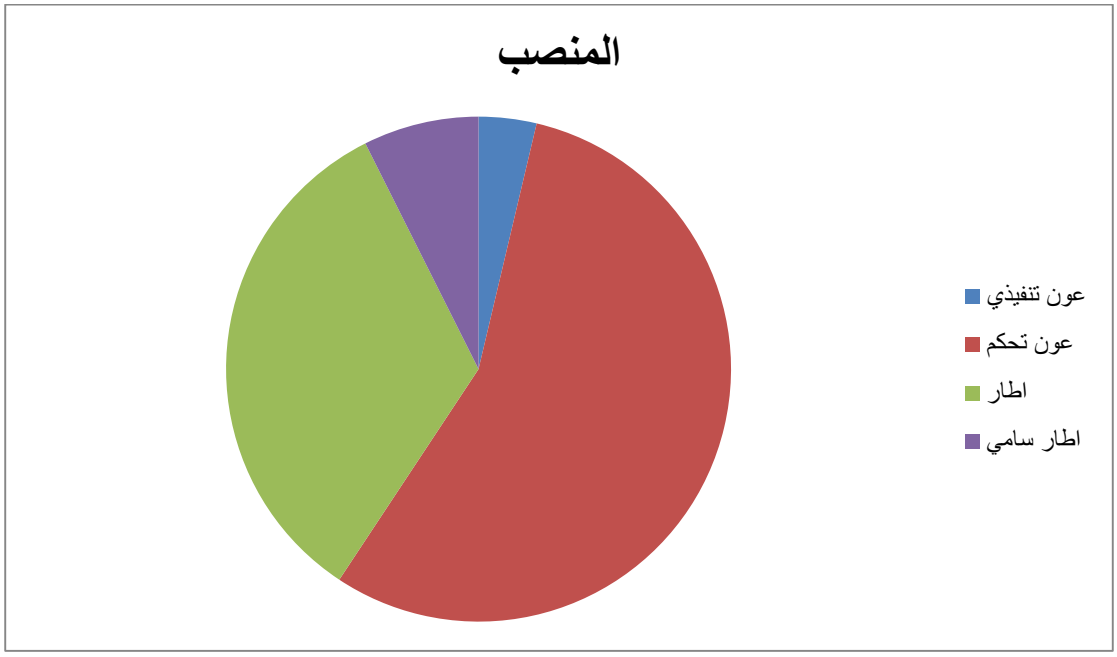
المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentageval ide	Pourcentagecu mulé
Valide	8	29,6	29,6	29,6
	19	70,4	70,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	



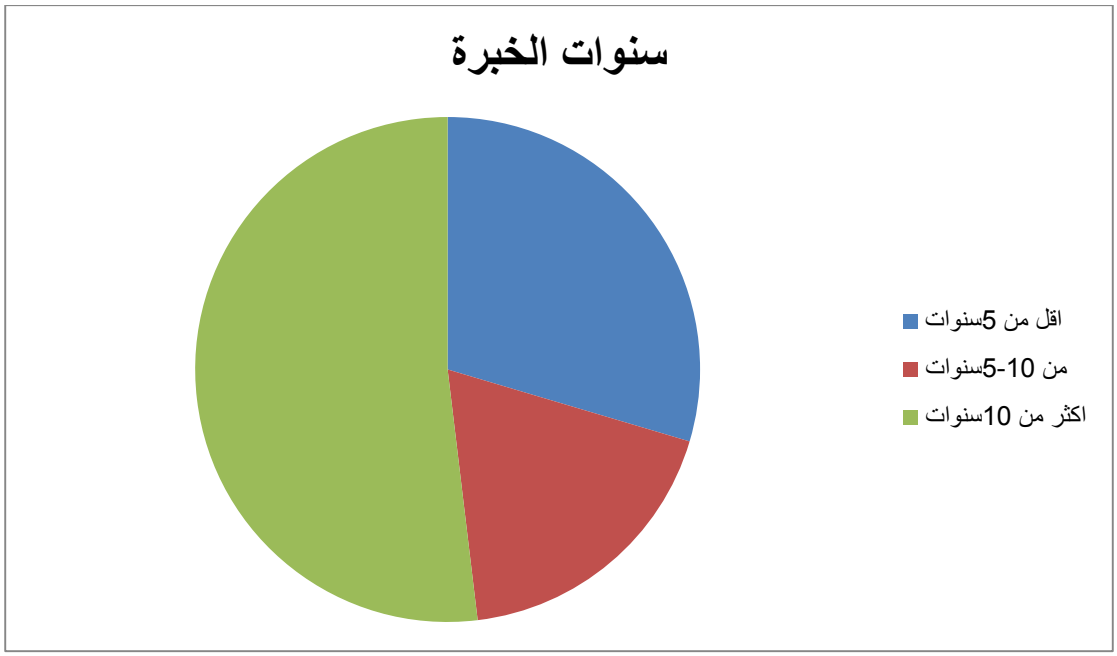
المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	1	3,7	3,7	3,7
	15	55,6	55,6	59,3
	9	33,3	33,3	92,6
	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	



سنوات الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	29,6	29,6	29,6
	5-10	5	18,5	18,5	48,1
	أكثؤ من 10 سنوات	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	



الملحق 5 مخرجات برنامج spss الوسط الحسابي لمخرجات الملاحق الثلاث

Statistiquesdescriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	27	3	5	4,56	,698
س2	27	4	5	4,96	,192
س3	27	3	5	4,33	,961
س4	27	3	5	4,11	,801
س6	27	3	5	3,56	,892
س5	27	3,60	5,00	4,3037	,50951
س7	27	3	5	4,59	,694
محور1	27	3	5	4,63	,688
س8	27	3	5	4,63	,688
محور2	27	3,00	5,00	4,6173	,65830
س9	27	3	5	4,85	,456
س10	27	3	5	3,85	,864
س11	27	3	5	4,33	,832
س12	27	3	5	4,59	,694
س13	27	3	5	4,52	,802
س14	27	3	5	3,26	,656
س15	27	3	5	4,52	,700
محور3	27	3,43	5,00	4,2751	,47035
Nvalide(listwise)	27				

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق


مقدمة عامة

خاتمة عامة

الفصل الأول:

الإطار النظري للتكوين

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للأداء

الفصل الثالث:

التكوين وأثره على أداء المستخدمين



قائمة المراجع

قائمة الملاحق

خاتمة عامة:

كنتيجة للتغيرات المتواصلة في كافة الجوانب أصبحت اغلب المؤسسات في العالم تدرك ضرورة مواكبتها والتعامل معها، وتجنب الحياد والانعزال الذي يؤدي بها إلى الزوال الأكيد، ومن أهم هذه التحولات إيجاد نوع من التفكير الاستراتيجي يتجسد في الاعتراف بالمعرفة والمعلومات والكفاءات التي يملكها المورد البشري، كأهم الأصول الاقتصادية التي ينبغي الاهتمام بها لخلق وانجاز التغيير.

لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها تنمية وتطوير مستخدميها، ليتمكنوا من معرفة مستجدات الأحداث الحالية والمستقبلية التي تساعدهم على فهم وتحسين أدائهم، ويتأتى ذلك بإدراج مصلحة خلية للتكوين تضمن تخطيط وتحديد الاحتياجات اللازم تعليمها في كل المستويات الإدارية، وكذلك تخصيص الميزانية اللازمة لهته العملية.

إن دراستنا لواقع العملية التكوينية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية– مكنتنا من الاطلاع على أهمية عملية التكوين ومالها من أبعاد تدخل ضمن الأهداف العامة للمؤسسة ككل، كما مكنتنا إلى التطرق إلى الأداء وعلاقته بالعملية التكوينية إذا يعد التكوين من أكثر الآليات التي تعمل على تحسين أداء المستخدمين.

من خلال الدراسة يمكن الإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة وذلك عن طريق التطرق للنقاط التالية:

✓ نتائج اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى: المتمثلة في "**تعتمد المؤسسة على التكوين بشكل كبير في تقييم موظفيها للتأكد من تحقيق أهداف المؤسسة**" فهي صحيحة، حيث تم التوصل إلى أن تركيز المؤسسة على العملية التكوينية لمستخدميها يعكس مدى اهتمامها بهذه العملية حيث تعتبرها كاستثمار حقيقي تسعى من خلاله للرفع من مستوى مستخدميها بما يخدم المؤسسة والفرد معا، وذلك لتزويد المستخدمين في المؤسسة بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تزيد من كفاءة أدائه الحالي أو المستقبلي، وهذا ما يجعه يواكب التطورات المعرفية والتغييرات المختلفة.

بالنسبة للفرضية الثانية المتمثلة في "**يعتبر التكوين من أهم الأنشطة الحديثة التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها**" هي صحيحة، حيث يهدف التكوين بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأهداف التعليمية الحديثة المتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الأفراد وتعديل اتجاهاتهم.

بالنسبة للفرضية الثالثة التي تتمثل في "**تعتبر العملية التكوينية ضرورية في المؤسسة لتحسين أداء المستخدمين**"، فهي صحيحة، فهي تعتبر نشاط من الأنشطة التي تعطيها المؤسسات اهتماما واسعا لاعتبارها ضرورية وأيضا من الركائز التي تؤدي إلى حسين أداء مستخدميها من خلال رفع مستوى أدائهم عن طريق إكسابهم مهارات وقدرات جديدة .

✓ **النتائج:**

– يعتبر التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية من خلال اكتساب الفرد للكفاءات تؤدي إلى رفع معنوياته واكتساب الثقة بالنفس وسد حاجيات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة؛

– يركز التكوين على سلوك الفرد في الوظيفة التي يشغلها من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وانجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين؛

– يعتبر الأداء وسيلة مهمة في حقيق أهداف المستخدمين بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة من خلال معرفة نقاط القوة والعمل على تحسينها، وكذلك معرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها؛

– يمثل الأداء الوسيلة الضرورية للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسات التوظيف والأجور والتكوين، وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة المؤسسة، كما يمثل الأداء من السلوكيات المختلفة التي تقاس وتحدد بها العنصر البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية–.

✓ **الاقتراحات:**

– ينبغي تكون متابعة للمتكونين بعد انتهاء البرنامج التكويني على أساس العمل، لأنه لا شك في أن العائد الحقيقي من التكوين هو أن يعتمد المتكونين إلى تعديل أنماط السلوكي العمل بتطبيق المعلومات والمهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين، حيث أن عدم استخدام مهارات مكتسبة يؤدي بالضرورة إلى زوالها؛

– ينبغي استفادة مسئولي المؤسسة من نتائج التقييم الخاص بالتكوين من أجل تحسين وتطوير العملية التكوينية؛

– يجبذ أن تكون البرامج التكوينية ملائمة لتخصصات المستخدمين ووظائفهم، كما يجب أن تكون على اقتناع تام بهذه البرامج؛

– يجبذ أن يجد نشاط التكوين مكانة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا من خلال إنشاء مصلحة دائمة خاصة به تكون مستقل عن مصلحة تسيير الموارد البشرية وهذا مع توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة والمتمثلة خاصة في الكفاءات المؤهلة والقادرة على إتباع المناهج العلمية؛

– ينبغي الاهتمام باختيار موضوعات البرنامج بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكونين واحتياجاتهم التكوينية، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتطبيقات والنواحي العملية والتركيز عليها بدرجة أكبر؛

– يجبذ استخدام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية الأساليب الحديثة في التكوين، كما يجب استخدام أكثر من أسلوب أثناء البرنامج التكويني؛

– تعميم الاستفادة من برنامج التكوين لجميع المستويات الإدارية من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذية، وزيادة إمكانية الحصول على التكوين متاحة عند طلبها من طرف الموظفين؛

– ينبغي مشاركة الموظفين في أعمال المؤسسة؛

– إعطاء أهمية اكبر لعملية التقييم للموظفين بعد التكوين بصفة مستمرة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز؛

– مراعاة التجانس بين أفراد المجموعة التكوينية بأن برنامج التكويني خاصة التجانس في نوع العمل ومستوى الخبرة والمهارة.

✓ آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين، تبين أن هناك العديد من المواضيع التي يمكن معالجتها لاحقا للاستفادة من الموضوع ومن هذه المواضيع ما يلي:

- دور التكوين في تحقيق الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
- دور التكوين في تحقيق التميز دراسة حالة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

- الأداء الفعال في إدارة المستخدمين من المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها	18
1-2	العلاقة بين الأداء الفعلي والأداء التنظيمي	25
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز –المدية–	44
2-3	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز –المدية–	45
3-3	الدائرة النسبية لأفراد عينة الدراسة	50
4-3	الدائرة النسبية لسن أفراد عينة الدراسة	51
5-3	الدائرة النسبية لمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة	52
6-3	الدائرة النسبية لمنصب أفراد عينة الدراسة	53
7-3	الدائرة النسبية لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة	54

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	أنواع التكوين	08
1-3	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد عينة الدراسة	48
2-3	نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	54
3-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الأول(مدى اعتماد المؤسسة على التكوين)	55
4-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثاني(دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة)	55
5-3	معاملات الارتباط سبيرمن لعبارات المحور الثالث (التكوين أثره على أداء المستخدمين)	56
6-3	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	57
7-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	58
8-3	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	59
9-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	60
10-3	مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	61
11-3	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	62
12-3	المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة	63

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر	
ملخص.....	I
فهرس المحتويات.....	III
فهرس الأشكال.....	III
فهرس الملاحق.....	III
مقدمة عامة	**أ-ج**
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين	
تمهيد.....	**02**
المبحث الأول: ماهية التكوين	**07-03**
المطلب الأول: تعريف التكوين.....	**03**
المطلب الثاني: مبادئ التكوين.....	**04**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التكوين.....	**05**
المبحث الثالث: أنواع وأساليب التكوين	**13-08**
المطلب الأول: أنواع التكوين.....	**08**
المطلب الثاني: أساليب التكوين.....	**11**
المبحث الثالث: العملية التكوينية	**20-15**
المطلب الأول: محددات الاحتياجات التكوينية.....	**14**

المطلب الثاني: تصميم البرامج.....	**17**
المطلب الثالث: متابعة البرامج التكوينية.....	**19**
خلاصة الفصل الأول.....	**21**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء	
تمهيد.....	**23**
المبحث الأول: ماهية الأداء.....	**27-24**
المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.....	**24**
المطلب الثاني: محددات الأداء.....	**26**
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.....	**32-27**
المطلب الأول: قياس الأداء.....	**27**
المطلب الثاني: تقييم الأداء.....	**28**
المبحث الثالث: التكوين وعلاقته بتحسين الأداء.....	**34-33**
المطلب الأول: عملية تحسين الأداء.....	**33**
المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء.....	**34**
خلاصة الفصل الثاني.....	**35**
الفصل الثالث: التكوين وأثره على أداء المستخدمين	
تمهيد.....	**37**
المبحث الأول: ماهية مؤسسة سونلغاز.....	**45-38**
المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز (الأم).....	**38**
المطلب الثاني: تعريف وأهداف ومهام مؤسسة سونلغاز.....	**40**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز المدية.....	**42**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	**54-46**
المطلب الأول: حدود الدراسة الميدانية.....	**46**

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية والأساليب الإحصائية المستعملة.....	**46**
المطلب الثالث: دراسة خصائص عينة الدراسة.....	**47**
المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**63-54**
المطلب الأول: تحليل الاتساق (الصدق/الثبات)	**54**
المطلب الثاني: تحليل الدراسة التطبيقية.....	**57**
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.....	**63**
خلاصة الفصل.....	**64**
خاتمة عامة	**69-66**
قائمة المراجع.....	**71**
قائمة الملاحق.....	**75**

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	75
2	مخرجات برنامج spss اختبار ثبات الأداة	78
3	مخرجات برنامج spss اختبار الاتساق الداخل	80
4	مخرجات برنامج spss خصائص عينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة	83
5	مخرجات برنامج spss الوسيط الحسابي لعبارات المحاور الثلاث	88

قائمة المراجع :

أولا: باللغة العربية:

– قائمة الكتب:

1.الهيثي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

2. الهني مطر خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

3. العطية السوادي حامد وآخرون، تقويم فعالية التدريب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982.

4. الخليفات عصام عطا الله حسين ، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر التوزيع، عمان، 2010.

5. الكبيسي عامر خضير ، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

6. السلمي علي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة 3، مكتبة غريب، القاهرة، مصر،

7.الشيخ سالم فؤاد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

8. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

9.احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2009.

10. الخشروم محمد مصطفى ، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، مبادئ و مهارات الوظائف، الطبعة 3، مكتبة القسري الرياض، السعودية، 1999.

11. بوشيخة نادر احمد ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.

12. حلبي حسن، تدريب الموظف، الطبعة 2، منشورات كويدات، لبنان، 1982.

13. حنفي داوود سليمان ، إدارة الأفراد، دار الجامعية المصرية، القاهرة، مصر، 1980.

14. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والإداري، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 2001.

15.حنفي محمد سليمان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.

16.حسن عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.

17.حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار لوفا لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

18. دياب طلعت ، الاحتياجات التدريبية في البلدان العربية في ضوء التغيير الهيكلي لاقتصادياتها، الجزء الأول، منظمة العمل العربية، القاهرة، مصر، 1994.

19. ذرة عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2008،

20. ربابعة علي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

21.سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، مصر، 2003.

22. سعيد عودة صالح، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.

23. ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية" من النظرية إلى التطبيق"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998.

24. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية"إدارة الأفراد"،الطبعة 1، دار الشروق للنشر، عمان، 1996.

25. شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.

26. فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

27. فارس خليل سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.

28.عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

29. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

30. عبد المحسن توفيق محمد، التقييم والتمييز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، 2005.

31. عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

32. عشوي مصطفى، علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتابة بالجزائر، 1992.

33. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

34.محمود هاشم زكي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار السلاسل، الكويت، 1979.

35. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد" منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، الطبعة 1، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.

– الأطروحات والرسائل الجامعية:

36. الططاوي كمال ، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.

37. بو قطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة حالة بجامعة عباس لغرور، خنشلة، ماجستير غية منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013،2014.

38. مرزوق نسيمة ، دور التكوين في عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، ماستر علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة 2012-2013.

39. هدار بخة، دور معايير الصحة والسلامة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة ليندر غاز وحدة ورقلة، ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011-2012.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

40. Kenneth Robinson' a handbook of training management' 2nded' billing and limited' worcester'1995.

– المواقع الالكترونية:

41.www. Ar. Wiki pendia. Ory / wiki/ sonelgaz. Com.
42. . www hardisussion .com / hr 2014.htm

I. مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية– باعتبار التكوين أحد أهم الآليات التي تتبعها المؤسسة لهذا الغرض، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط المدية–، ولتحقيق ذلك تم استخدام استبيان لغرض جمع البيانات، واستخدمت الرزمة الإحصائية (**spss**) لتحليل بيانات الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن عملية التكوين تعد وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة للرفع من مستوى أداء مستخدميها للرفع من قدراتهم لما لها من نتائج ملموسة بعد كل عملية تكوينية.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء، مستخدمي شركة توزيع الكهرباء والغاز.

مقدمة عامة

تسعى المؤسسات الحديثة لوضع استراتيجيات وخطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة، وفي ظل التغيرات والمتسارعة التي تواجهها المؤسسات في مختلف الميادين فهي تسعى دائما إلى البحث عن طريق تمكنها من مواكبة مثل هذه التغيرات ولعل من هذه الطرق هو الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأغلى موجودات المؤسسات، وأهم ما يمكن الاعتماد عليه كإستراتيجية لتطوير المؤسسة هو تطوير العنصر البشري عن طريق القيام بعملية التكوين لأنه يحدد مستوى تطور المؤسسة ومدى نجاحها إذ يعتبر القوة الحقيقية للمؤسسة.

حيث تعد وظيفة الموارد البشرية الوظيفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة من أهم أعمالها هي تكوين الموظفين بها بغية إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل، فهذا المتغير يمثل العمود الأساسي لخلق الكفاءة والمهارة.

لقد أصبح تكوين الموظفين أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين أداء ومهارات الموظفين قصد التكيف مع مناصب عمله دون أي صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف والأداء عند الموظف، إذ يعد من أفضل أنواع الاستثمارات المؤسسة وأنه استثمار له عائد كبير على الموظف والمؤسسة معا، ويتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية أداء الأفراد مما يؤثر ايجابيا في جودة الإنتاج التي تحقق أعلي درجات الرضا للعملاء، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا يأتي إلا من خلال إستراتيجية محكمة تتضمن التكوين كخيار مهم وضروري لدفع عجلة تطوير المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى اعتماد المؤسسة على التكوين؟
- ✓ ما هو دور التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ✓ ما هو واقع التكوين وأثره على أداء المستخدمين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية؟

01. فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم التعرض له في إشكالية بحثنا يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تعتمد المؤسسة على التكوين بشكل كبير في تقييم موظفيها للتأكد من تحقيق أهدافها.
- ✓ يعتبر التكوين من أهم الأنشطة الحديثة التي تساعد المؤسسة في بلوغ أهدافها.
- ✓ تعتبر العملية التكوينية ضرورية في المؤسسة لتحسين أداء المستخدمين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

02. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين والحصول على بيانات تبين مدى حرص المؤسسة على تطبيقها، كما تساعد هذه الدراسة المؤسسات على أخذ فكرة عن التكوين إذ أرادت أن تطور وتحسن من صورتها في المحيط الذي تعمل فيه، وزيادة ميزتها التنافسية على نظيرتها من المؤسسات الأخرى.

3. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية، والتأكد من صحة الفرضيات بالإضافةإلى:

- محاولة التعرف على موضوع التكوين، وأهميته.
- إبراز أهمية قياس وتقييم أداء المستخدمين.
- التعرف على أثر عملية التكوين في تحسين أداء مستخدميها.
- ضمان أداء العمل بفاعلية، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء والتي يجددها الرؤساء وبين الأداء للعمال الفعلي.

04. دوافع اختيار الموضوع:

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث هو الأساليب التالية:

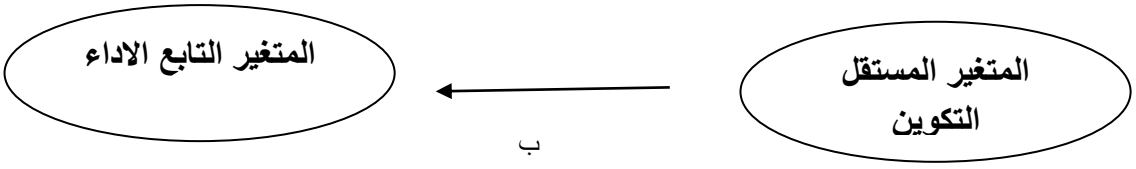
- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال والذي يولي اهتماما بفعالية التكوين في تنمية قدرات الموارد البشرية من أجل رفع أداء المؤسسة.
- اقتناعنا بضرورة التكوين في جميع المؤسسات من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة.
- الشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة .

05. منهج الدراسة:

من أجل اختيار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه، وكما تستدعيه طبيعة بحثنا، تم اختيار المنهج الوصفي والتحليلي، والمنهج التجريبي، حيث سنتبع المنهج الوصفي في الجزء المتعلق بالجانب النظري لعملية التكوين لتحسين أداء المستخدمين، أما المنهج التحليلي فيتم استخدامه لمعرفة أثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين.

06. نموذج البحث:

ويتم فيه تحديد المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.



08. مجال وحدود البحث:

تقوم دراستنا باستعراض أخر المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وهي شركة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية– وذلك عن طريق أحد الأدوات الإحصائية إلا وهو الاستبيان والذي قد تم توزيعه على موظفين المؤسسة وإعادة الحصول عليه بعد ملئه بالمعلومات في المدة الممتدة بين 1 أفريل و 9 افريل2018.

09. الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع المطروح:

1- دراسة (الططاوي كمال، المنجزة في السنة الجامعية 2002-2003)، بعنوان: "دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة لمؤسسة وطنية مركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التخطيط والتنمية (جامعة الجزائر).

استهل الباحث دراسته بالتساؤل عن الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من اجل الرفع من إنتاجياتهم استعدادا للمنافسة مع باقي المؤسسات.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وتنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوات التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.

- يجب أن يبنى تخطيط التكوين على أساس علمي وسليم قوامه تحديد الاحتياجات التكوينية والتي تتلخص في معلومات أو مهارات أو قدرات أو اتجاهات معينة يراد تنميتها في أفراد معينين أو مشكلات واقعية أو محتملة بها لمواجهتها وعلاجها.

- يقتصر موضوع رفع الإنتاجية بحصول العاملين على حصص تكوينية وحلقات وأدوات التي تسمح برفع الإنتاجية.

- إن زيادة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل والناتج الوطني وزيادة معدلات الاستثمار والتوظيف واستغلال الموارد وتحسين ميزان المدفوعات لزيادة القدرة على التصدير.

2- دراسة (بوعريوة الربيع، المنجزة في السنة الجامعية 2006-2007)، بعنوان: "تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة بومرداس) سونلغاز "، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير منظمات (جامعة احمد بوقرة).

أهم ما سعى الباحث معالجته في هذا البحث هو مدى مساهمة نظام التدريب في بلوغ أهداف المؤسسة وكيف تساهم الإنتاجية في تحقيق التنمية والتطوير في المؤسسات.

و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

– تقوم إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة بدرجة كبيرة على التدريب وتحقيق ذلك من خلال تقليص الفجوة في الأداء الفعلي والمتوقع.

– إن التدريب يقوم على الاستمرارية وهذا من أجل التكييف مع المتغيرات البيئة المتجددة.

– تعمل المؤسسة من خلال عملية التدريب على تحقيق أهداف قد تكون طويلة الأجل تظهر في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وأهداف قصيرة الأجل تظهر في مخطط التدريب.

– يعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العمال وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف.

3– دراسة (جعفري بلال، المنجزة في السنة الجامعية 2008–2009)، بعنوان: "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، دراسة حالة مركب المحركات والجراران" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل والإشراف (جامعة قسنطينة).

استهل الباحث دراسته بالتساؤل الرئيسي عما مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين في المؤسسة؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إن أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المؤسسة للوصول إلى الفعالية وإنما أيضا لكل من الفرد لزيادة إرضائه والعمل على تحسين الكفاية الإنتاجية والمجتمع الكبير لتحقيق التنمية.

– الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وتنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف أخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوات التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس إذا تحقق لجميع الأفراد والعاملين على مساعدة المؤسسة على رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وإفادة المجتمع على وجه العموم.

4– دراسة (مناصري نصيرة، المنجزة في السنة الجامعية 2012–2013)، بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والموسطة، دراسة حالة لمؤسسة مومن لإنتاج السميد والدقيق بسيدي خويلد ورقلة، رسالة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (جامعة ورقلة) نصيرة.

اهتمت هذه الباحثة في إظهار أهمية التدريب ودوره في دعم المؤسسات وكذا إبراز أثر التدريب على أداء العمال وإنتاجيته وواقعه في المؤسسات الصغير والمتوسطة.

وقد توصلت الدراسة التالية إلى:

– إن الهدف من تقييم أداء العاملين هو تحسين النتائج الفردية والجماعية من أجل تحسين أداء المؤسسة ككل.

– إن الهدف من التدريب هو تحسين الجودة والزيادة في الإنتاج.

– إن التدريب يعمل على إكساب العاملين المعارف والمهارات وبالتالي يحسن من أداء العاملين في المؤسسة.

– إن التدريب يزيد من الإنتاجية ويعمل على تخفيض حوادث العمل في المؤسسة.

10. صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المؤسسة المناسبة والتي تمارس عملية التكوين.
- صعوبة إيجاد المؤسسة المناسبة والتي توافق على إجراء الدراسة.

11. هيكل وتقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

- يناقش الفصل الأول الإطار النظري للتكوين وهذا من خلال دراسة ماهية التكوين في المبحث الأول بالتطرق إلى مفهوم التكوين ومبادئه بالإضافة إلى أهمية وأهداف التكوين، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى أنواع وأساليب التكوين، أما في المبحث الثالث فيختص بمحددات الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج بالإضافة إلى متابعة البرامج التكوينية.
- يناقش المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للأداء وهذا من خلال دراسة ماهية الأداء في المبحث الأول بالتطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته بالإضافة إلى محددات الأداء، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى قياس وتقييم الأداء، أما المبحث الثالث فيختص بالتكوين وعلاقته بتحسين الأداء من خلال عملية تحسين الأداء ودور التكوين في تحسين الأداء.
- في الفصل الثالث نقوم بدراسة ماهية الشركة محل الدراسة في المبحث الثالث نتناول دراسة تطبيقية لأثر عملية التكوين في تحسين أداء المستخدمين بدراسة ميدانية لمجموعة من الموظفين التابعين لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط –المدية– وفي الأخير نختم الدراسة بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

مدى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة وتشابهها في أوجه كثيرة مع دراستنا، إلا أننا حاولنا إسقاط الدراسة الحالية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الفترة الحالية (2018).